



FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
CARRERA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL, EN  
LA CIUDAD DE QUITO, Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS  
COMUNICACIONALES PARA CAPTAR MAYOR CANTIDAD DE SOCIOS  
ACTIVOS ENTRE LA POBLACIÓN CIVIL DE LA CAPITAL.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
Licenciado en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:  
Miguel Ángel Soto

Autor:  
Alejandro Coba Cevallos

Año  
2010

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajo de Titulación”

Miguel Ángel Soto  
Licenciado Periodista Internacional  
171901048-8

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Alejandro Xavier Coba Cevallos

C.I. 171296699-1

## AGRADECIMIENTO

Agradezco al General (r) Homero Berrazueta y al Coronel (r) Luis Lanás, directivos del Club Deportivo El Nacional, por el tiempo concedido durante las entrevistas así como también por la información proporcionada

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi abuelo Gonzalo  
Coba Cabezas.

Gracias Tata por enseñarme que en la vida todos los  
sueños que uno se proponga son posibles, por  
haberme hecho hincha del Club Deportivo El  
Nacional y más que nada por ser mi amigo. Te  
extraño y te quiero mucho.

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en un diagnóstico de la imagen e identidad del Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito, una vez obtenido el diagnóstico, se procedió a la elaboración de estrategias comunicacionales con el fin de captar una mayor cantidad de socios civiles entra la población civil de la capital.

Antes de elaborar cualquier estrategia, fue necesario tener en claro conceptos generales acerca de qué es comunicación, sus distintas escuelas, imagen y públicos externos e internos.

Para poder tener una imagen del Club Deportivo El Nacional, lo primero que se hizo fue investigar acerca de su historia, así como también fue de gran importancia el trabajo de campo realizado mediante muestreo en el Estadio Olímpico Atahualpa, para así conocer de una fuente primaria (como lo son los hinchas) cuál es la imagen que tiene la hinchada acerca de su equipo, además fueron necesarias entrevistas a personajes vinculados tanto al equipo de fútbol como al mundo de la imagen y comunicación corporativa.

Otro aspecto fundamental fue el analizar la imagen visual del Club Deportivo El Nacional frente a sus distintos públicos, ya que la parte gráfica es determinante para poder atraer la atención de posibles socios.

Para elaborar las estrategias de comunicación, lo primero que se tuvo que hacer fue detallar acerca de la importancia de una buena imagen corporativa en las empresas y entidades deportivas. El siguiente paso fue encontrar equipos de fútbol con una ideología similar a la de El Nacional, y poder aplicar ciertos aspectos de su imagen exitosa en el equipo de Quito. Los clubes elegidos fueron Chivas de México por utilizar únicamente jugadores nacidos en su país, y el CSKA de Rusia que es el equipo del ejército ruso.

Una vez teniendo toda esta información, se procedió a elaborar las distintas estrategias de comunicación para captar más socios civiles para el Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito, plan que brinda grandes beneficios a quienes decidan asociarse, tales como descuento en las entradas para los partidos y beneficios con los auspiciantes de club.

## **ABSTRACT**

This thesis is a diagnostic tool of the image and identity of Club Deportivo El Nacional in the city of Quito; once the diagnosis was made, the next step was to proceed to the processing of communicational strategies in order to increase the number of civilian members within the population of the capital.

Before working out any strategy, it was necessary to make clear general concepts about the meaning of communication, its different schools, image and stakeholders.

In order to have an image of Club Deportivo El Nacional, it was necessary to investigate its rich history, it was of great importance as well the surveys done in the Olympic Stadium, in order to get direct information from the fans about the real image they have of the Club. It was also required to make interviews to characters associated to the soccer team and people in the business of corporative communication.

Another basic step was to analyze the visual image of Club Deportivo El Nacional in the minds of its different stakeholders.

To process the communicational strategies, first it was important to talk about the importance in companies and sport clubs of having a good corporative image.

The next step was to find soccer teams with a similar ideology as Nacional, to apply certain aspects of their successful image to the team. The chosen clubs were Chivas from Mexico because they also play only with native players, and CSKA of Russia which is the team of the national army.

Once obtained this information, the final step was to make the different communicational strategies to collect more civilian members for the team. The benefits of becoming a member include cheaper tickets to the games and benefits with the sponsors of the team.



## INDICE

Introducción.....	1
1. Capítulo I: Comunicación e imagen corporativa .....	2
1.1 Comunicación .....	2
1.1.1 ¿Qué es? .....	2
1.1.2 Escuela de Chicago .....	2
1.1.3 Escuela de Palo Alto .....	4
1.2 “Comunicación corporativa.....	5
1.2.1 Premisas básicas de la comunicación corporativa.....	6
1.3 Públicos internos.....	7
1.3.1 La práctica de la comunicación intra-institucional .....	8
1.3.2 Política de comunicación interna .....	8
1.3.3 Medios o canales de comunicación interna .....	9
1.3.4 “Propósito de la comunicación interna .....	9
1.3.5 Lenguaje de la comunicación interna.....	10
1.4 Públicos externos.....	10
1.4.1 La comunicación extra-institucional y la imagen de la institución ...	11
1.4.2 Tipos de públicos externos .....	11
1.5 ¿Qué es la imagen corporativa? .....	12
2. Capítulo II: ¿Quiénes somos? ¡Nacional! Historia del Club Deportivo El Nacional .....	13
2.1 Creación .....	13
2.2 Logros.....	14
2.2.1 Campeonato 1967: El primer título .....	14
2.2.2 Campeonato 1973: La segunda corona.....	15
2.2.3 Campeonatos 1976, 1977, 1978: El primer tricampeonato.....	16
2.2.4 Campeón 1982,1983 y 1984: Nace el Bitri- campeón.....	18
2.2.5 Campeonato 1986: 4to título en 5 años .....	20
2.2.6 Campeonato 1992: Vuelta olímpica en Guayaquil .....	21

2.2.7	Campeonato 1996: La undécima corona .....	22
2.2.8	Campeonato 2005 (clausura): Fin a una larga espera.....	23
2.2.9	Campeonato 2006: ¡Bicampeón! El más ganador del país .....	24
2.3	Símbolos.....	26
2.4	Escuelas de fútbol en la ciudad de Quito .....	27
2.4.1	Planificación estratégica de las escuelas de fútbol .....	28
2.5	Plan de socios civiles .....	29
2.5.1	OCIO BI-TRICAMPEÓN .....	29
2.5.2	SOCIO TRICAMPEÓN.....	30
2.5.3	SOCIO BICAMPEÓN.....	32
2.5.4	SOCIO CAMPEÓN .....	33
2.5.5	NACHITO.....	34
2.6	Uniforme temporada 2010 .....	35
3.	Capítulo III: Sociología del deporte .....	36
3.1	El fútbol como hecho social total.....	36
3.2	El jugador número 12: Fútbol y Sociedad .....	37
3.3	Rivalidades en el fútbol .....	38
3.3.1	Muerte Blanca.....	40
3.3.2	Barra de las Banderas .....	41
4.	Capítulo IV: Marketing deportivo y organizaciones deportivas exitosas similares al Club Deportivo El Nacional. .....	42
4.1	Marketing Deportivo .....	42
4.1.1	Funciones del marketing deportivo .....	43
4.2	Comparación entre El Nacional y equipos a nivel mundial con filosofía similar .....	44
4.2.1	Club Deportivo Guadalajara (Chivas) .....	44
4.2.2	CSKA Moscú.....	44
4.2.2.1	Cuadro comparativo Chivas Nacional.....	45

4.2.2.2 Cuadro comparativo CSKA-Nacional.....	46
<b>5. Capítulo V: Importancia de la imagen en las</b>	
<b>organizaciones deportivas .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 ¿Qué es la imagen organizacional? .....</b>	<b>47</b>
5.1.1 Comportamiento Organizacional.....	47
5.1.2 Cultura organizacional .....	47
5.1.3 Personalidad Organizacional .....	48
<b>5.2 Imagen visual.....</b>	<b>48</b>
5.2.1 Sistema de identidad visual .....	48
5.2.1.1 Funcionales .....	48
5.2.1.2 Semánticos .....	48
5.2.1.3 Formales.....	49
5.2.2 Elementos del sistema de identidad visual .....	49
5.2.2.1 Símbolo.....	49
5.2.2.2 Logotipo.....	49
5.2.2.3 Colores .....	49
5.2.2.4 Tipografía.....	49
<b>5.3 Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa ..</b>	<b>50</b>
5.3.1 Una buena imagen para competir.....	50
5.3.2 Beneficios de una buena imagen.....	50
<b>5.4 Estrategias comunicacionales para el reposicionamiento de</b>	
<b>imagen.....</b>	<b>51</b>
5.4.1 “Modelo de Gestión estratégica de la imagen organizacional.....	51
5.4.2 Modelo de Villafañe de gestión estratégica de la imagen	
organizacional.....	52
<b>5.5 Tipos de Disonancia.....</b>	<b>53</b>
5.5.1 Cuando la imagen y la identidad coinciden perfectamente .....	53
5.5.2 Cuando la imagen es mejor que la identidad .....	53
5.5.3 Cuando la identidad es mejor que la imagen .....	53
<b>5.6 Plan de comunicación .....</b>	<b>53</b>
5.6.1 Pasos de un plan de comunicación .....	53

6. Capítulo VI: Metodología.....	56
6.1 Estimación de parámetros .....	56
6.2 Población .....	57
6.3 Muestra.....	57
6.4 Determinación de las variables .....	58
6.5 Elaboración de los instrumentos de investigación .....	58
6.5.1 Documentación .....	58
6.5.2 Entrevistas .....	59
6.5.2.1 Homero Berrazueta .....	59
6.5.2.2 Coronel (r) Luis Lanás .....	59
6.5.2.3 Gonzalo Coba Jijón .....	59
6.5.2.4 Capitán (r) Vinicio Luna .....	59
6.5.2.5 Dr. Eduardo Coba Jijón .....	60
6.5.2.6 Lic. Franklin Vega .....	60
6.5.3 Conclusiones de las entrevistas.....	60
6.5.3.1 Entrevista al General (r) Homero Berrazueta.....	60
6.5.3.2 Entrevista al Coronel (r) Luis Lanás.....	61
6.5.3.3 Entrevista a Gonzalo Coba Jijón.....	64
6.5.3.4 Capitán (r) Vinicio Luna .....	65
6.5.3.5 Dr. Eduardo Coba Jijón .....	66
6.5.3.6 Lic. Franklin Vega .....	66
6.5.4 Muestreo .....	67
6.5.4.1 Análisis del muestreo.....	68
6.5.4.2 Conclusiones del muestreo.....	70
6.5.4.3 Recomendaciones del muestreo .....	72
7. Capítulo VII: Propuesta de plan y estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos para el Club Deportivo El Nacional entre la población civil de la capital.....	75
7.1 Comportamiento, cultura y personalidad organizacional .....	75

7.1.1 Comportamiento Organizacional .....	75
7.1.2 Cultura organizacional .....	76
7.1.3 Personalidad Organizacional .....	77
7.2 Elementos del sistema de identidad visual.....	77
7.2.1 Símbolo.....	77
7.2.2 Logotipo .....	79
7.2.3 Colores.....	79
7.2.4 Tipografía.....	81
7.3 Modelo de Gestión estratégica de la imagen organizacional....	
.....	82
7.3.1 Definición de estrategia de imagen.....	82
7.3.2 Configuración de la personalidad corporativa .....	83
7.3.3 Gestión de imagen a través de la comunicación.....	83
7.4 Modelo de Villafañe de gestión estratégica de la imagen	
organizacional.....	84
7.5 Tipos de Disonancia.....	85
7.6 Plan de comunicación .....	86
7.6.1 Justificación .....	86
7.6.2 Fortalezas y debilidades .....	87
7.6.3 Objetivos .....	88
7.6.4 Visión .....	88
7.6.5 Misión.....	88
7.6.6 Políticas .....	88
7.6.7 Estrategias .....	89
7.6.8 Acciones .....	90
7.6.9 Cronograma .....	92
7.6.10 Presupuesto .....	93
7.6.11 Resultados Esperados.....	94
8. Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones .....	95
8.1 Conclusiones .....	95
8.2 Recomendaciones .....	96

BIBLIOGRAFÍA .....	98
ANEXOS .....	102

## **Introducción:**

### **Tema del trabajo de titulación**

Diagnóstico de la imagen del Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito, y propuesta de estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos entre la población civil de la capital.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Formular estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos entre la población civil de la capital.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1) Diagnosticar la imagen actual del Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito y analizar la imagen visual del Club Deportivo El Nacional frente a sus distintos públicos.
- 2) Contextualizar teóricamente la historia del Club Deportivo El Nacional, dando especial importancia en su filosofía de contar solamente con jugadores nacidos en el Ecuador así como también su plan para socios civiles.
- 3) Detallar acerca de la imagen corporativa y su importancia en las empresas e identificar modelos exitosos de imagen corporativa de equipos internacionales de fútbol, con el fin de aplicarlos al contexto ecuatoriano para así realizar cambios modernos a la imagen de la institución.
- 4) Presentar una propuesta de plan estratégico de comunicación para incrementar la cantidad de socios civiles del Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito.

# 1. Capítulo I: Comunicación e imagen corporativa

## 1.1 Comunicación

### 1.1.1 ¿Qué es?

La palabra comunicación proviene del latín "comunis" que significa "común". Comunicar significa transmitir ideas con el objetivo de ponerlos "en común" con otro, lo que supone la utilización de un código de comunicación compartido<sup>1</sup>.

### 1.1.2 Escuela de Chicago

El modelo de comunicación implantado por Shannon y Weaver fue planteado en 1949 y ayudaría a consolidar la teoría de la comunicación dentro del ámbito de las ciencias sociales.

A mediados del siglo XX, de acuerdo con los principios de la modernidad, para que una disciplina fuera considerada científica debía aproximarse a las ciencias naturales, aunque también se aceptaba la existencia de otro campo, el de las humanidades, en que los requisitos eran distintos. Dentro del ámbito de la comunicación se dan ambas tradiciones: la científica y la humanística. Según esta última la comunicación sería una forma de conocimiento y de expresión, como la filosofía o el arte. Pero para los que consideraban que la ciencia de la comunicación era una de las ciencias sociales, como la sociología o la economía, se hacía imprescindible la legitimación científica que le podría aportar un modelo matemático de la comunicación<sup>2</sup>.

Shannon señalaba que "Si los siglos XVII y la primera parte del XVIII fueron la edad de los relojes y el final del siglo XVIII y el siglo XIX fueron la edad de las máquinas de vapor, el presente es la edad de la comunicación y el control."

Para que esto suceda, el desarrollo de las telecomunicaciones fue fundamental.

---

<sup>1</sup> Comunicación idóneos, [http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teoria\\_de\\_la\\_comunicación](http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teoria_de_la_comunicación), acceso a la página el día jueves 26 de noviembre a las 19:52.

<sup>2</sup> Op.cit en la cita número 2.



Una de las causas del éxito del modelo de Shannon y Weaver fue su gran parecido con el esquema Estímulo-Respuesta del conductismo, modelo que dominaba la época. El esquema E-R fácilmente se puede convertir en el modelo canónico de la comunicación Estímulo-Mensaje-Respuesta.

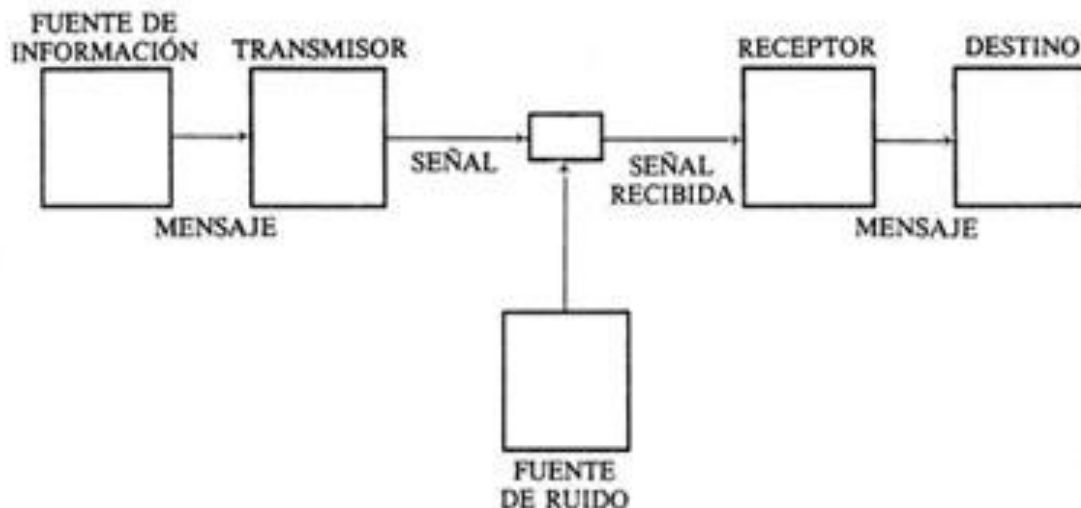
Weaver consideraba la comunicación como el "conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo afecta a otro mecanismo".

Establece que en la comunicación hay que distinguir tres problemas distintos y sucesivos<sup>3</sup>.

- 1) ¿Con qué precisión se pueden transmitir la señales de la comunicación?
- 2) ¿Con qué precisión los mensajes son recibidos con el significado deseado?
- 3) ¿Con qué efectividad el significado recibido afecta a la conducta del destino en el sentido deseado por la fuente de la información?

El primer problema es el fundamental, ya que si el mensaje no es transmitido, los otros problemas ni se plantean.

Cuadro 1.1: Proceso de comunicación



Fuente: Portal de la comunicación,  
[http://www.portalcomunicacio.es/n\\_design/n\\_aab\\_lec/ilustra/20/grafic1.jpg](http://www.portalcomunicacio.es/n_design/n_aab_lec/ilustra/20/grafic1.jpg), acceso a la página el día jueves 26 de noviembre a las 21:01

<sup>3</sup> Op.cit en la cita número 2.

El proceso de la comunicación se inicia en la fuente del mensaje que es la que genera el mensaje o mensajes a comunicar. La fuente de información selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el mensaje escogido. A continuación, el transmisor opera sobre el mensaje y lo codificará transformándolo en señal capaz de ser transmitida a través de un canal. El canal es simplemente el medio utilizado para la transmisión de la señal desde el transmisor hasta el receptor. Es el medio que permite el paso de la señal, y es precisamente en el canal donde puede incidir la fuente del ruido. Durante la transmisión del mensaje existen ruidos que pueden interferir al mismo. Cuando la señal es recibida por el receptor se lleva a cabo la operación inversa, conocida como retroalimentación. El receptor recibe la señal y la transforma de nuevo a su naturaleza original de mensaje, al que se habrá podido añadir eventualmente los ruidos anteriormente señalados. El destino es el punto final del proceso de la comunicación<sup>4</sup>.

### **1.1.3 Escuela de Palo Alto**

El principal exponente de esta escuela fue Paul Watzlawick. La escuela de Palo alto tiene las siguiente 5 premisas básicas acerca de la comunicación.

#### **1) “La imposibilidad de no comunicar**

Un mensaje es cualquier unidad comunicacional singular, también se dice que existe comunicación cuando no existen posibilidades de confusión. Se llama interacción al intercambio de mensajes entre personas.

Si se acepta que toda conducta en una situación de interacción, es decir, es comunicación, se deduce que por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Toda comunicación implica un compromiso y define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor.

#### **2) Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación**

Toda comunicación implica un compromiso, por lo que a su vez, define una relación. La comunicación no solo transmite información, ya que al mismo tiempo también impone conductas. Estas dos operaciones se conocen como los aspectos referenciales y connotativos de toda comunicación.

---

<sup>4</sup> Op.cit en la cita número 2.

El aspecto referencial de un mensaje transmite información.

El aspecto connotativo se refiere a la relación entre los comunicantes.

El aspecto referencial transmite datos de la comunicación y el connotativo dice cómo debe entenderse la misma.

### **3) La puntuación de la secuencia de los hechos.**

La puntuación organiza los hechos de la conducta. Los errores de puntuación son la causa de un sin número de conflictos en las relaciones, ya que una simple coma pueda cambiar todo el mensaje.

### **4) Comunicación digital y analógica.**

Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.

La comunicación analógica es toda comunicación no verbal, tales como la postura, los gestos, las expresiones faciales, el tono de voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras.

### **5) Interacción simétrica y complementaria”<sup>5</sup> .**

En una relación complementaria un participante ocupa la posición superior mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior.

## **1.2 “Comunicación corporativa**

Según Paúl Capriotti, la comunicación corporativa es “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos (internos y externos), es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”.

La comunicación corporativa aplicada de buena manera, permite que se den a conocer las cosas cuando se las está haciendo de buena manera.

---

<sup>5</sup> Monografías, <http://www.monografias.com/trabajos14/paul/paul.shtml#algu>, acceso a la página el día jueves 26 de noviembre a las 21:29 del 2009.

### 1.2.1 Premisas básicas de la comunicación corporativa

• **Todo comunica en una organización:** en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

• **La Comunicación Corporativa es generadora de expectativas:** todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos:

- a) la Conducta de la organización
- b) las expectativas generadas por la Comunicación,
- c) las Necesidades y Deseos reales de los públicos.

- **La Comunicación Corporativa debe estar integrada:** si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. En muchas situaciones, debido a que existen “especialistas” en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, sponsoring, etc. (cada uno con su “manual”), la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas con sus correspondientes especialistas. En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones. Así, la Comunicación Corporativa debe plantearse como una "Acción Integrada de Comunicación" de la organización ”<sup>6</sup>.

### 1.3 Públicos internos<sup>7</sup>

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

---

<sup>6</sup> Capriotti Paúl, Comunicación Corporativa, Una estrategia de éxito a corto plazo, Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), agosto de 1999.

<sup>7</sup> Maria Luisa Muriel, Gilda Rota, “Públicos internos de la comunicación institucional”, Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 269

Existen dos tipos de públicos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

Los directivos son aquellas personas que deciden las políticas generales a seguir en los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y cada uno de sus públicos.

Los empleados en general son todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

### **1.3.1 La práctica de la comunicación intra-institucional**

Es una planificación de la comunicación interna a partir de una investigación de la institución, sus políticas y objetivos, del público interno y de sus necesidades, la implementación de esta planificación debe ser evaluada durante el proceso<sup>8</sup>.

### **1.3.2 Política de comunicación interna**

Se debe tener un conocimiento lo más profundo posible acerca de la institución, especialmente de sus políticas de comunicación con su público interno. Las políticas de comunicación deben buscar el cumplimiento de los objetivos tanto de los públicos como de la institución y en los principios generales de democratización de la comunicación<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Maria Luisa Muriel, Gilda Rota, "Públicos internos de la comunicación institucional", Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 291

<sup>9</sup> Op. Cit. En la cita número 8.

### 1.3.3 Medios o canales de comunicación interna<sup>10</sup>

Son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Pueden ser tanto mediatizados como directos.

Los canales mediatizados son aquellos que necesitan la tecnología para reproducir o enviar el mensaje. El contacto entre el emisor y el perceptor no es directo, sino a través de algún vehículo externo (Televisión, radio, etc).

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara (hablar, gestos no verbales).

Manejar de forma adecuada los canales de comunicación permitirá que el comunicador implemente de manera adecuada las distintas estrategias de comunicación, variando el canal de acuerdo al mensaje que quiera utilizar.

### 1.3.4 “Propósito de la comunicación interna

La comunicación dentro de las instituciones suele obedecer a tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: Producción, Mantenimiento e Innovación.

- **Producción:** Se refieren a la producción del sistema. Su propósito es el de motivar la realización de un trabajo. Dentro de este rubro, están considerados los mensajes que se refieren a los productos o servicios de la institución, a los que se dirigen al personal para indicar de qué manera hacer el trabajo, capacitaciones, fijar objetivos y resolver conflictos.
- **Mantenimiento:** Son los mensajes que colaboran a la supervivencia de la institución como sistema. Su objetivo es el de fomentar la integración de los elementos que componen a la institución. Dentro de sus mensajes, están incluidos mensajes de órdenes y controles no relacionados con los productos y servicios, así como también mensajes más humanos y

---

<sup>10</sup> María Luisa Muriel, Gilda Rota, “Públicos internos de la comunicación institucional”, Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 298

personales como felicitaciones por un buen trabajo realizado, charlas y actividades informales.

- **Innovación:** Son los mensajes que plantean nuevas alternativas de conducta que sean adaptables a la estructura de la institución. No necesariamente plantean alterar la estructura de una manera brusca, sino lograr que la institución sea flexible al cambio y así facilitar el mismo. El comunicador debe intervenir para hacer conscientes a todos los individuos de la organización el objetivo que tienen los distintos mensajes. La conciencia de que los mensajes tienen un propósito ayudará a tener un flujo de comunicación más eficaz”<sup>11</sup>.

### 1.3.5 Lenguaje de la comunicación interna

Es el código que se emplea para comunicarse y puede ser clasificado según sus características como verbal y no verbal.

## 1.4 Públicos externos

Según el libro *Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas*, los públicos externos son:

Los públicos externos o extra institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)<sup>12</sup>.

La comunicación externa es importante, ya que a través de ella, la organización entra en contacto con su medio ambiente. Del medio

---

<sup>11</sup> María Luisa Muriel, Gilda Rota, “Públicos internos de la comunicación institucional”, *Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas*, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 300

<sup>12</sup> María Luisa Muriel, Gilda Rota, “Públicos internos de la comunicación institucional”, *Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas*, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 305.



ambiente la organización obtiene los recursos para realizar sus actividades. A través de la comunicación institucional, la empresa coordina sus objetivos con los objetivos de sus públicos externos<sup>13</sup>.

#### **1.4.1 La comunicación extra-institucional y la imagen de la institución.**

La imagen de la empresa frente a sus públicos externos es resultado en gran parte de la calidad de la relación que exista entre ambos. Esta relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa, por lo que ésta influye directamente en la calidad de la relación y en la imagen que los públicos formen de la empresa. La imagen en los públicos crea expectativa en relación a los contactos que existirán posteriormente entre ambos. Una buena imagen es decisiva para que existan futuros contactos con los públicos externos.<sup>14</sup>

#### **1.4.2 Tipos de públicos externos**

Los públicos externos son de dos tipos: Públicos generales y Públicos específicos.

Los públicos generales son la comunidad nacional e internacional, ubicadas en el macrosistema social de la institución, con los que ésta entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos.

Los públicos generales establecen una relación en forma mediatizada, es decir, que se manifiestan frente a la institución a través de la opinión pública o también a través de los públicos específicos. La coincidencia de ambas partes dependerá de la necesidad que exista en determinada circunstancia. Cuando

---

<sup>13</sup> Ibid. en la cita número 12.

<sup>14</sup> María Luisa Muriel, Gilda Rota, "Públicos internos de la comunicación institucional", Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 306.

se establece una relación directa, el público pasa de ser general a ser específico<sup>15</sup>.

Los públicos específicos son los individuos sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en función del cumplimiento de los objetivos de ambos. Están en el medio ambiente inmediato de la institución. Tienen una relación directa con la institución, esto quiere decir que sus componentes individuales entran en contacto no mediatizado con los componentes individuales de la empresa. También existe una relación explícita, es decir, que ambas partes tienen conocimiento de su vínculo y del motivo del mismo.

De acuerdo al motivo de contacto, se clasificará al público como cliente o consumidor final, proveedor, comunidad, otras instituciones, distribuidores, medios de comunicación de gran alcance.<sup>16</sup>

## 1.5 ¿Qué es la imagen corporativa?

En su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Paúl Capriotti define a la imagen corporativa como: “La imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”<sup>17</sup>.

En ese mismo libro, también se define a la imagen corporativa como: “La estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Op.cit. en la cita número 14

<sup>16</sup> María Luisa Muriel, Gilda Rota, “Públicos internos de la comunicación institucional”, Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas, Ecuador, CIESPAL, 1980, página 307.

<sup>17</sup> Capriotti Paúl, “El concepto de imagen corporativa”, Planificación estratégica de la imagen corporativa, España, Editorial Ariel, 1999, página 28.

<sup>18</sup> Op.cit cita número 34

## 2. Capítulo II: ¿Quiénes somos? ¡Nacional! Historia del Club Deportivo El Nacional

El Club Deportivo El Nacional, fundado en 1964, es el orgullo nacional, con 13 títulos nacionales logrados con tan sólo jugadores ecuatorianos, dando una gran ventaja al resto de equipos del Ecuador. Aunque no exista ningún artículo en su constitución que prohíba la contratación de jugadores extranjeros, El Nacional mantendrá siempre su identidad que lo llevó a convertirse en el único Bi Tricampeón ecuatoriano.

### 2.1 Creación

El 15 de junio de 1963, se firmó el Acta de Constitución del club, con el objetivo de solicitar el ingreso al fútbol profesional del Club “Mariscal Sucre” (antigua selección del ejército), buscando que sus integrantes sean únicamente deportistas ecuatorianos con el fin de promocionar al futbolista nacional. Es así, como el Club Deportivo El Nacional fue aceptado por la Matriz del fútbol profesional de Pichincha<sup>19</sup>.

El 30 de abril del año de 1964, se inició una nueva era en el fútbol ecuatoriano con el ingreso del Club Deportivo El Nacional a la AFNA (Asociación de Fútbol No Amateur de Pichincha)<sup>20</sup>.

En un inicio, los medios de comunicación se mostraron escépticos ante la idea de un equipo de fútbol profesional conformado exclusivamente por jugadores ecuatorianos, ya que en el campeonato ecuatoriano, los equipos con una buena cuota de jugadores extranjeros, lograban hacer una gran diferencia con

---

<sup>19</sup> Club Deportivo El Nacional, “Historia”, Club Deportivo El Nacional, Bi-Tricampeón Ecuatoriano, 41 años, Ecuador, Oxígeno, 2005, página 8.

<sup>20</sup> Pablo Díaz Ortega, “Primera parte: El Club Deportivo El Nacional”, ¿Quiénes somos? El Nacional, Ecuador, 2006, página 7.

respecto al resto. Además no se veía mucho futuro a un equipo formado y dirigido por las Fuerzas Armadas<sup>21</sup>.

Los fundadores e idealistas del Club Deportivo El Nacional fueron principalmente el Capitán de Artillería Hugo Enderica Torres, el Coronel Caupolicán Marín y el Mayor Carlos Delgado<sup>22</sup>.

## 2.2 Logros

El Club Deportivo El Nacional a lo largo de su rica historia, ha logrado el título de campeón nacional en 13 ocasiones, siendo el máximo ganador de la historia del fútbol ecuatoriano, empatado con Barcelona, aunque con la mitad de años. Los campeonatos se lograron en los años de: 1967, 1973, 1976, 1977, 1978, 1982, 1983, 1984, 1986, 1992, 1996, 2005 (clausura) y 2006<sup>23</sup>.

### 2.2.1 Campeonato 1967: El primer título<sup>24</sup>

El año de 1967, quedará en la historia del Club Deportivo El Nacional, como el año en el que logró su primero, de muchos, campeonatos nacionales.

En ese año también nació una leyenda del fútbol ecuatoriano, como es la famosa “Máquina Gris”, apodo que se ganó el club debido a su poderío futbolístico y al color gris de su uniforme. El Nacional se consagró como el primer auténtico campeón ecuatoriano ya que todos sus jugadores fueron seleccionados de los diferentes rincones de la Patria.

Ese año, El Nacional disputó 18 partidos, obteniendo 12 triunfos, 2 empates y tan sólo 4 derrotas. También tuvo la delantera más goleadora con 34 anotaciones y Tom Rodríguez se constituyó en el goleador del equipo con 16 goles anotados. El director técnico era el Profesor italiano Vessilio Bártoli.

---

<sup>21</sup> Op. Cit. En el pie de página número 20.

<sup>22</sup> Op.Cit En el pie de página número 20.

<sup>23</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Historia”, año 1967, <http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:06.

<sup>24</sup> Loc. Cit. En el pie de página número 39

El 17 de diciembre de 1967, El Club Deportivo el Nacional jugó su primera final nacional, venciendo al América de Quito por tres tantos contra cero, ganando así su primer título nacional.

**Foto 2.1: Equipo Campeón del Ecuador en el año 1967**



EL NACIONAL 1967 Parados:  
Marcelo Salazar, Fernando  
Maldonado, Horacio Prado,  
Gonzalo Benavídes, Roosevelt  
Castillo, Eulogio Quintero  
Agachados: Nelson Aúrea, Roger  
Cajas, Tom Rodríguez, Santiago  
Cheme y Simón Bolívar Rangel.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia",  
<http://www.elnacional.ec/images/sections/1967.jpg> , Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:31.

**2.2.2 Campeonato 1973: La segunda corona** <sup>25</sup>

En 1973, El Nacional no hizo una buena primera etapa del torneo, por lo que se decidió designar como entrenador a una de sus figuras más experimentadas y ex jugador, Héctor Morales, quien reemplazaría al argentino Roberto Resquín. La decisión fue correcta, ya que al final del campeonato, el equipo había logrado el título nacional, con un empate a 3 goles ante Universidad Católica, con goles de Fabián Paz y Miño, Marcelo Vicente Cabezas y Vinicio Ron.

<sup>25</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", año 1973,  
<http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:35

**Foto 2.2: Equipo Campeón del Ecuador año 1973**



EL NACIONAL 1973: Primera Fila: Carlos Ron, Luis Escalante, Miguel Pérez, Carlos Campoverde, Eduardo Méndez, Oscar Perdomo. Agachados: Fabián Paz y Miño, Vinicio Ron, Ítalo Estupiñán, Marcelo Vicente Cabezas, Carlos Torres Garcés.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1973.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:39.

### 2.2.3 Campeonatos 1976, 1977, 1978: El primer tricampeonato<sup>26</sup>

En 1976, el equipo fue considerado favorito para el título desde el inicio del torneo. Bajo la dirección técnica de Ernesto Guerra Galarza sumó 59 puntos, con una mezcla de experiencia y despliegue propio de juventud. En la final el día el 27 de noviembre, derrotó por 2 a 1 al Deportivo Cuenca, equipo al que derrotó en la final por 2 goles a 1.

En 1977 ya nadie podía dudar que El Club Deportivo El Nacional repetiría el éxito del año anterior. De la mano de Héctor Morales el 13 de enero de 1978, a falta de 2 jornadas venció por 1 a 0, nuevamente a Deportivo Cuenca con gol de Fabián Paz y Miño.

La primera gran hazaña del equipo, llegó en 1978, cerrando un ciclo histórico para un club ecuatoriano, alcanzar por primera vez el Tri-campeonato.

El 4 de febrero de 1979 en el Estadio de "El Batán" con 2 anotaciones de Fausto "Camión" Correa derrotó a Barcelona Sporting Club, logrando una

<sup>26</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", años 1976, 1977, 1978, <http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:46

hazaña que ningún otro equipo ha podido repetir, salvo el mismo Nacional, ganar el Campeonato Ecuatoriano de fútbol en tres ocasiones seguidas.

Conducido una vez más por Héctor Morales se llenó de gloria, algo que ya se había hecho costumbre en el equipo capitalino.

### Foto 2.3: Equipo Campeón del Ecuador año 1976



EL NACIONAL 1976 Primera Fila: Rodrigo Valverde, Marcelo Vicente Cabezas, Fausto Correa, Luis Escalante, Fabián Paz y Miño, Miguel Pérez, Milton Rodríguez, Carlos Delgado, Luis Vásquez, Manuel Swett, Washington Guevara, Jaime Toapanta, Eduardo Méndez, Luis Trujillo Agachados: Flavio Perlaza, José Jacinto Vega, José Tenorio, Carlos Ron, Mario Barahona, Vinicio Ron, José Villafuerte, Félix Lasso, Wilson Nieves, Oscar Perdomo, Luis Granda

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1976.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:53.

### Foto 2.4: Equipo Campeón del Ecuador año 1977



EL NACIONAL 1977  
Primera Fila: Miguel Pérez, José Jacinto Vega, Milton Rodríguez, Luis Escalante, Luis Trujillo y Flavio Perlaza. Agachados: Carlos Ron, Fausto Correa, Fabián Paz y Miño, Vinicio Ron y Marcelo Vicente Cabezas.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1977.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:54.

**Foto 2.5: Equipo Campeón del Ecuador año 1978**



**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia",  
<http://www.elnacional.ec/images/sections/1978.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:57.

#### EL NACIONAL 1978

De pies: Dr. Jaime Morán (Médico Traumatólogo), Flavio Perlaza, Carlos Delgado, Gonzalo Cajas, José Jacinto Vega, Luis Escalante, Milton Rodríguez, Manuel Swett, Miguel Pérez, Pablo Zaldumbide, Carlos Ron y Prof. Hector Morales. Agachados: Sgto. Espinoza, Luis Guerreño, Fausto Correa, Vinicio Ron, Luis Granda, José Voltaire Villafuerte, Mario Barahona.

#### 2.2.4 Campeón 1982,1983 y 1984: Nace el Bitri- campeón<sup>27</sup>

En 1982, después de 4 años de espera, El Nacional se consagró como monarca. Nuevamente el grupo conducido por Ernesto Guerra alzó el trofeo de campeón. El 5 de enero de 1983 el Estadio Bellavista de Ambato fue testigo del 3 a 0 con el que los "Puros Criollos" derrotaron a Barcelona, su tradicional rival,

<sup>27</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", años 1982,1983,1984,  
<http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 18:46



con goles de José Villafuerte y 2 de Fernando Baldeón. Así, se lograba la sexta corona en el ámbito nacional, siempre contando con jugadores exclusivamente ecuatorianos.

En 1983 llegó al plantel el brasilero Roberto Abruzzesse y su consagración sería el 30 de diciembre del mismo año. Sus dirigidos superaron en la final a Técnico Universitario con anotaciones de Wilson Armas y Carlos Ron.

El 18 de noviembre de 1984, nuevamente bajo la conducción de Roberto Abruzzesse, logró lo que ningún otro equipo ecuatoriano ha podido conseguir: el Bi-Tricampeonato. Esta vez, la víctima fue Deportivo Quito, al que superó con gol de Fabián Paz y Miño.

#### **Foto 2.6: Equipo Campeón del Ecuador año 1982**



**EL NACIONAL 1982**  
 Parados: Hans Maldonado, Marcelo Proaño, Carlos Delgado, José Jacinto Vega, Carlos Ron, Andrés Nazareno y Prof. Ernesto Guerra.  
 Agachados: Fernando Baldeón, Gonzalo Cajas, José Voltaire Villafuerte, Fabián Paz y Miño, Orlando Narváz

**Fuente:** <sup>1</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1982.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:08.

**Foto 2.7: Equipo Campeón del Ecuador año 1983**



**EL NACIONAL 1983**

De pies: Orlando Narváz, Wilson Armas, José Jacinto Vega, Milton Rodríguez, Marcelo Proaño, Hans Maldonado.

Agachados: Carlos Ron, Gonzalo Cajas, Víctor Mora, Fernando Baldeón y Fabián Paz y Miño.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1983.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:08.

**Foto 2.8: Equipo Campeón del Ecuador año 1984**



**EL NACIONAL 1984**

De pies: Roberto Abruzzesse, Carlos Ron, Marcelo Proaño, Federico Lara, Luis Granda, Wilson Armas, Milton Rodríguez, Luis Mosquera y Edwin Quinteros. Agachados: Roque Valencia, Geovanny Mera, Elías De Negri, José Villafuerte, Ermen Benítez, Hans Maldonado y Fernando Baldeón.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1984.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:08.

### **2.2.5 Campeonato 1986: 4to título en 5 años<sup>28</sup>.**

La campaña en 1986 fue muy destacada, jugó 44 partidos ganó 25 empató 12 y únicamente perdió 7.

<sup>28</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", año 1986, <http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:17

El 21 de diciembre de 1986, El Nacional ganó su 4to título en 5 años. El último rival que se le presentó en el Estadio Olímpico Atahualpa fue Deportivo Cuenca. Geovanny Mera y José Villafuerte, marcaron las anotaciones que le dieron el triunfo y el campeonato.

### Foto 2.9 Equipo Campeón del Ecuador año 1986



EL NACIONAL 1986  
De pies: Gonzalo Baca,  
Carlos Ron, Elías de Negri,  
Wilson Armas, Milton  
Rodríguez, Luis Mosquera,  
Andrés Nazareno.  
Agachados: Orlando  
Narvárez, José Villafuerte,  
Geovanny Mera, Fabián Paz  
y Miño y Fernando Baldeón.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia",  
<http://www.elnacional.ec/images/sections/1986.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:08.

### 2.2.6 Campeonato 1992: Vuelta olímpica en Guayaquil<sup>29</sup>

El décimo título llegó en 1992, año en el que se dio la vuelta olímpica en el mismísimo Estadio de Barcelona de Guayaquil.

Fue miércoles 25 de noviembre, gracias a la anotación del empate conseguida por Dixon Quiñónez, que permitió a los "Puros Criollos" conquistar uno de los títulos más importantes de su historia.

Era la primera ocasión que "El Nacional" levantaba la copa en el Puerto Principal. Ernesto Guerra fue el director técnico de ese plantel que se basó en un trabajo de obreros, el éxito del equipo se debió a la respuesta de cada jugador individual y colectivamente.

<sup>29</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", año 1992,  
<http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:28

José Lupo Guerrero “El Gran Capitán” levantó orgullosamente el trofeo de campeón del fútbol ecuatoriano.

**Foto 2.10: Equipo Campeón del Ecuador año 1992**



**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Historia”, <http://www.elnacional.ec/images/sections/1992.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:08.

**EL NACIONAL 1992**

Primera Fila: Francisco Reinoso, Listrón Valencia, Jorge Ballesteros, Simón Ruiz, Carlos Vernaza, Geovanny Ibarra, Dixon Quiñónez, Joffre Arroyo, Juan Carlos Garay, Diego Castañeda y Lautaro Chiriboga.. Segunda Fila: Luis Granda, Luis Mosquera, Christian Calderón, Carlos Girón, José Carcelén, Juan Carlos Suárez, Walter Salazar, Edgar Domínguez y Jhipson Torres. Tercera Fila: Subof. Germán Pérez, Edmundo Méndez, Marco Constante, Cptn. Luis Velarde (Preparador Físico), Gral. Santiago Egas (Presidente), Kléber Chalá, José Jacinto Vega, José Lupo Guerrero, Luis Chérrez y Luis Rojas (Fisioterapeuta). Cuarta Fila: Marcelo Rengel (Kinesiólogo), Christian Cascante, Max Mesías, Carlos Jaén, José Echeverría, Juan Carlos Pérez, Washington Guevara.

**2.2.7 Campeonato 1996: La undécima corona<sup>30</sup>**

En 1996, bajo la conducción del estratega brasilero Paulo Massa, El Nacional conquistó su undécima estrella dorada, a lo largo de un trayecto lleno de éxitos. Los 2 mejores equipos del certamen disputaron dos partidos decisivos en Guayaquil y Quito. El domingo 22 de diciembre, el “Equipo Militar” recibió en el

<sup>30</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Historia”, año 1996, <http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:34

Estadio Olímpico Atahualpa al Club Sport Emelec, partido que terminó a favor de los militares con anotaciones de Oswaldo De La Cruz y Kléber Chalá.

Al final de los 180 minutos y luego de vencer tanto en Quito como en Guayaquil, el cetro una vez más se quedó en las vitrinas de El Nacional.

### Foto 2.11: Equipo Campeón del Ecuador año 1996



EL NACIONAL 1996  
Parados: Agustín Delgado, Franklin Anangonó, Oswaldo De La Cruz, Lupo Quintero, Joffre Arroyo, Sobof. Germán Pérez, Geovanny Ibarra.  
Agachados: Simón Ruiz, Marco Constante, Juan Carlos Burbano, Kléber Chalá, Wellington Sánchez.

**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", <http://www.elnacional.ec/images/sections/1996.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:37.

### 2.2.8 Campeonato 2005 (clausura): Fin a una larga espera<sup>31</sup>

Trascurrieron 9 largos años desde su último campeonato para que El Nacional pueda ganar un nuevo título de campeón ecuatoriano. Esta vez bajo el mando del estratega uruguayo naturalizado paraguayo Éver Hugo Almeida el plantel fue considerado como una verdadera máquina de jugar al fútbol.

El equipo cumplió una importante temporada liderando la tabla de posiciones de principio a fin. La final adelantada se desarrolló el domingo 18 de diciembre en el Estadio de Sociedad Deportiva Aucas, finalizando con un marcador de 4 a 1, con dos goles de David Quiroz, uno de Cristian Lara y uno de Pavel Caicedo.

<sup>31</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", año 2005, <http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:43

El Nacional ya era campeón, pero la vuelta olímpica se daría después de 3 días en casa propia.

La celebración llegó el miércoles 21 de diciembre. El recibimiento a los futuros campeones fue espectacular, el rival eterno a vencer: Barcelona Sporting Club. El resultado fue favorable para los militares por dos goles a cero, con dos goles de Félix Borja. De esta manera, llegó la tan esperada estrella número 12.

### Foto 2.12: Equipo Campeón del Ecuador año 2005



**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia",

<http://www.elnacional.ec/images/sections/2005c.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:37.

#### EL NACIONAL CLAUSURA 2005

Parados: Kléber Chalá, Pavel Caicedo, Luis Checa, Danny Cabezas, Rorys Aragón, Geovanny Ibarra, Rixon Corozo, Jorge Guagua y Carlos Castro.

Tercera Fila: Erick de Jesús Delgado, Omar de Jesús Borja, Leonardo García, Félix Borja. Cuarta Fila: David Quiroz, Jimmy Bran, Christian Benítez, Wellington Sánchez, Christian Lara, José Gavica, Alejandro Castillo, Carlos García, Juan Aguinaga, Santiago Morales, Jhon Minda, Pedro Quiñónez y Galo Pérez.

### 2.2.9 Campeonato 2006: ¡Bicampeón! El más ganador del país<sup>32</sup>

El éxito del año anterior, se repetiría en el 2006, nuevamente bajo el mando del Profesor Éver Hugo Almeida, con el que la "Máquina Roja" se coronaba nuevamente como monarca del fútbol ecuatoriano.

<sup>32</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia", año 2006,

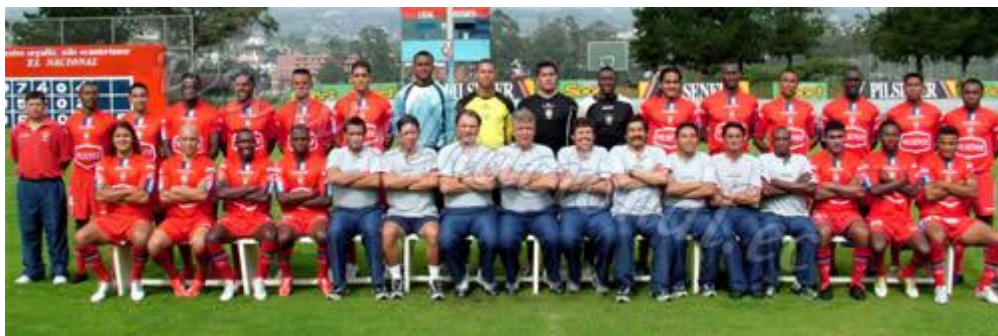
<http://www.elnacional.ec/index.php?module=htmlpages&func=display&pid=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 19:57

Fue el equipo más regular del torneo: disputó 46 partidos, ganó 22, empató 15 y perdió tan solo en 9 oportunidades, resultados que le permitieron clasificar con 5 puntos de bonificación a la liguilla final del torneo y que a la postre le servirían para obtener el título de campeón.

Esa regularidad se mantuvo incluso luego que sus máximas figuras como Jorge Guagua, Félix Borja, Cristian Lara y Alejandro Castillo, artífices del campeonato del año anterior, fueron transferidos al fútbol del exterior.

El cotejo final se realizó el domingo 17 de diciembre en el Estadio Olímpico de Riobamba, frente al Centro Deportivo Olmedo. El Nacional tan solo necesitaba un empate, resultado que se dio sin goles al finalizar los 90 minutos. De esta forma una vez más los puros criollos alcanzaron la gloria y se convirtieron en el equipo más ganador de la historia del fútbol ecuatoriano teniendo en cuenta sus trece títulos.

### Foto 2.13: Equipo Campeón del Ecuador año 2006



**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Historia",

<http://www.elnacional.ec/images/sections/2006c.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 20:04

#### EL NACIONAL 2006

Parados: Omar De Jesús Delgado, David Montúfar, Pavel Caicedo, Kléber Chalá, Carlos Castro, Renán Calle, Danny Cabezas, Rixon Corozo, Róbinson Sánchez, Geovanny Ibarra, Danny Vera, Evelio Ordóñez, Jhon Cagua, Alejandro Castillo, David Quiroz y Erick de Jesús.  
Sentados: Carlos Hidalgo, Wellington Sánchez, Wálter Ayoví, Christian Benítez, Ángel Fernández, Jhon Minda y Pedro Quiñónez.

## 2.3 Símbolos

- **Bandera y escudo**

**Foto 2.14:** Bandera del Club Deportivo El Nacional



**Fuente:** Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Símbolos”, año 2006,

<http://www.elnacional.ec/images/sections/sbandera1.jpg>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 21:01

**La Bandera**<sup>33</sup>: original del Club Deportivo “El Nacional” es gris, cruzada de derecha a izquierda por 3 franjas de color rojo, azul y celeste, las mismas que representan a las 3 Ramas de las Fuerzas Armadas: Terrestre, Naval y Aérea, respectivamente.

**El Escudo**<sup>34</sup>: lleva los colores del estandarte ecuatoriano: amarillo, azul y rojo para simbolizar ese enorme sentimiento nacionalista. El balón, en la parte superior, nos remonta a sus inicios, allá por la década de los años sesenta; igualmente, está engalanado con 13 estrellas doradas en la parte superior y 7 plateadas en la inferior, representativas cada una, de los campeonatos y subcampeonatos obtenidos en 43 años de existencia.

---

<sup>33</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Símbolos”, año 2006, <http://www.elnacional.ec/index.php?name=Sections&req=viewarticle&artid=7&page=1>, Ecuador, 2008, acceso a la página el día 9 de junio del 2008, a las 21:01

<sup>34</sup> Loc. Cit. En el pie de página número 78



## 2.4 Escuelas de fútbol en la ciudad de Quito

Esquema 2.1: Escuelas de fútbol del Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito



Fuente: Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Escuelas", año 2009,

<http://www.elnacional.ec/images/escuelasquito.gif>, Ecuador, 2009, acceso a la página el día 28 de octubre del 2009, a las 18:01

### 2.4.1 Planificación estratégica de las escuelas de fútbol<sup>35</sup>

- **Propósito:** Hacer conocer a los señores directivos, administrativos, entrenadores, padres de familia y jóvenes deportistas las normas que regularán el funcionamiento de la Escuela de Fútbol de nuestra entidad, en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la niñez ecuatoriana.
- **Visión:** Ser la mejor Escuela de Fútbol del país y Sudamérica con sólidos fundamentos técnico-pedagógicos y estar al nivel de los mejores clubes en el mundo.
- **Misión institucional:** Satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad, mediante el desarrollo humano y profesional de sus profesores, cuyos logros se reflejarán en una sólida formación deportiva de sus alumnos, quienes egresarán de la escuela con excelentes fundamentos técnico-futbolísticos para continuar su proceso en las divisiones formativas del club.
- **Objetivos**
  - Recuperar los valores morales y éticos en la juventud y niñez ecuatoriana.
  - A corto, mediano y largo plazo tener jóvenes con excelentes fundamentos técnico-futbolísticos y, lo principal, convertirlos en ciudadanos útiles a la sociedad.
- **Valores Corporativos**
  - Ética profesional
  - Calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
  - Compromiso y solidaridad institucional.
  - La formación integral constituye un reto y desarrollo como alternativa.
- **Responsables**
  - Directivos del Club.

---

<sup>35</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Planificación estratégica”, año 2009, [http://www.elnacional.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=51](http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=51), Ecuador, 2009, acceso a la página el día 28 de octubre del 2009, a las 18:10

- Comisión de Fútbol.
- Presidencia de la Escuela de Fútbol.
- Departamento Técnico de la Escuela.
- Departamento Administrativo.
- Departamento Financiero.

## **2.5 Plan de socios civiles**

### **2.5.1 SOCIO BI-TRICAMPEÓN**

#### CARACTERÍSTICAS<sup>36</sup>

- APORTACIÓN ANUAL: 200 DÓLARES
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 50 DÓLARES
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE.

#### BENEFICIOS<sup>37</sup>

- TIENE VOZ Y VOTO.
- PUEDE ELEGIR Y SER ELEGIDO.
- CARNETIZACIÓN INDIVIDUAL QUE LO ACREDITA COMO TAL.
- VISITAR EL COMPLEJO DEPORTIVO DE TUMBACO Y ASISTIR A LOS ENTRENAMIENTOS DEL EQUIPO PROFESIONAL.
- DESCUENTOS Y BECAS EN LAS ESCUELAS DE FÚTBOL Y CAMPAMENTOS VACACIONALES.
- PAGA 2 DÓLARES A TRIBUNA Y POPULAR EN LOS PARTIDOS DE CAMPEONATO NACIONAL, SOLAMENTE PARA LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPAS.

---

<sup>36</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, “Socios Civiles 2009”, año 2009, [http://www.elnacional.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44:socio-bi-tricampeon&catid=2:socios&Itemid=60](http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=44:socio-bi-tricampeon&catid=2:socios&Itemid=60), Ecuador, 2009, acceso a la página el día 29 de octubre del 2009 a las 15:33

<sup>37</sup> Log. Cit. En el pie de página número 37

- 5 DÓLARES A PALCO EN LOS PARTIDOS NACIONALES, CUANDO EL EQUIPO JUEGUE EN CONDICIÓN DE LOCAL, SOLAMENTE EN LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPAS.
- 50% DE DESCUENTO EN PARTIDOS DE LIGUILLA E INTERNACIONALES EN ENTRADAS SUELTAS Y ABONOS.
- PARTICIPAR EN EL SORTEO PARA ACOMPAÑAR AL CLUB, EN LOS PARTIDOS COMO VISITANTE
- PARTICIPAR EN EL SORTEO DE CAMISETA DE UN JUGADOR DEL CLUB AUTOGRAFIADA, EN CADA PARTIDO DE LOCAL.
- 10% DE DESCUENTO EN TODAS LAS MERCADERÍAS ADQUIRIDAS EN ALMACENES KAO SPORT CENTER.
- 3% DE DESCUENTO EN LA COMPRA AL CONTADO DE VEHÍCULOS TIPO COMERCIAL O RECREACIONAL EN TEOJAMA COMERCIAL: (QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA Y MANTA).
- 1,5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA A CRÉDITO DE VEHÍCULOS EN TEOJAMA COMERCIAL, EN TODO EL PAÍS.
- 5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE REPUESTOS Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS MARCA HINO Y DAIHATSU EN TEOJAMA COMERCIAL, EN TODO EL PAÍS.
- 5% DE DESCUENTO EN EL INSTITUTO INSPADE (CARRERAS TECNOLÓGICAS).
- 5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE VEHÍCULOS CHEVROLET EN METROCAR.
- 15% DE DESCUENTO EN REPUESTOS EN METROCAR.
- 10% DE DESCUENTO EN SERVICIOS Y MANO DE OBRA EN METROCAR.

### **2.5.2 SOCIO TRICAMPEÓN**

#### **CARACTERÍSTICAS<sup>38</sup>**

---

<sup>38</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Socios Civiles 2009", año 2009, [http://www.elnacional.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45:socio-civil-tricampeon&catid=2:socios&Itemid=61](http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=45:socio-civil-tricampeon&catid=2:socios&Itemid=61), Ecuador, 2009, acceso a la página el día 29 de octubre del 2009 a las 15:33

- APORTACIÓN ANUAL: 100 DÓLARES
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 25 DÓLARES
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE

#### BENEFICIOS<sup>39</sup>

- CARNETIZACIÓN INDIVIDUAL QUE LO ACREDITA COMO TAL.
- VISITAR EL COMPLEJO DEPORTIVO DE TUMBACO Y ASISTIR A LOS ENTRENAMIENTOS DEL EQUIPO PROFESIONAL.
- DESCUENTOS Y BECAS EN LAS ESCUELAS DE FÚTBOL Y CAMPAMENTOS VACACIONALES.
- 50% DE DESCUENTO EN TRIBUNA Y PALCO EN CAMPEONATO NACIONAL SOLAMENTE EN LOS COTEJOS DE LOCAL, EN LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPAS.
- PAGA 2 DÓLARES A TRIBUNA Y POPULAR EN LOS PARTIDOS DE CAMPEONATO NACIONAL, SOLAMENTE PARA LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPAS.
- 50% DE DESCUENTO EN PARTIDOS DE LIGUILLA EN ENTRADAS SUELTAS Y ABONOS.
- PARTICIPAR EN EL SORTEO DE CAMISETA DE UN JUGADOR DEL CLUB AUTOGRAFIADA, EN CADA PARTIDO DE LOCAL.
- 10% DE DESCUENTO EN TODAS LAS MERCADERÍAS ADQUIRIDAS EN ALMACENES KAO SPORT CENTER.
- 3% DE DESCUENTO EN LA COMPRA AL CONTADO DE VEHÍCULOS TIPO COMERCIAL O RECREACIONAL EN TEOJAMA COMERCIAL: (QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA Y MANTA).
- 1,5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA A CRÉDITO DE VEHÍCULOS EN TEOJAMA COMERCIAL, EN TODO EL PAÍS.
- 5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE REPUESTOS Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS MARCA HINO Y DAIHATSU EN TEOJAMA COMERCIAL, EN TODO EL PAÍS.

---

<sup>39</sup> Log. Cit. En el pie de página número 38

- 5% DE DESCUENTO EN EL INSTITUTO INSPADE (CARRERAS TECNOLÓGICAS).
- 5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE VEHÍCULOS CHEVROLET EN METROCAR.
- 15% DE DESCUENTO EN REPUESTOS EN METROCAR.
- 10% DE DESCUENTO EN SERVICIOS Y MANO DE OBRA EN METROCAR.

### **2.5.3 SOCIO BICAMPEÓN**

#### **CARACTERÍSTICAS<sup>40</sup>**

- APORTACIÓN ANUAL: 36 DÓLARES
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 9 DÓLARES
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE

#### **BENEFICIOS<sup>41</sup>**

- CARNETIZACIÓN INDIVIDUAL QUE LO ACREDITA COMO TAL.
- VISITAR EL COMPLEJO DEPORTIVO DE TUMBACO Y ASISTIR A LOS ENTRENAMIENTOS DEL EQUIPO PROFESIONAL.
- DESCUENTOS Y BECAS EN LAS ESCUELAS DE FÚTBOL Y CAMPAMENTOS VACACIONALES.
- 2 DÓLARES EN ENTRADAS A POPULAR EN PARTIDOS NACIONALES, CUANDO EL EQUIPO JUEGUE EN CONDICIÓN DE LOCAL, SOLAMENTE EN COTEJOS DE LA PRIMERA Y SEGUNDA ETAPAS.
- 50% DE DESCUENTO EN PARTIDOS DE LIGUILLA EN ENTRADAS SUELTAS Y ABONOS EN TODAS LAS LOCALIDADES.
- 10% DE DESCUENTO EN TODAS LAS MERCADERÍAS ADQUIRIDAS EN ALMACENES KAO SPORT CENTER.

---

<sup>40</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Socios Civiles 2009", año 2009, [http://www.elnacional.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46:socio-bicampeon&catid=2:socios&Itemid=62](http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=46:socio-bicampeon&catid=2:socios&Itemid=62), Ecuador, 2009, acceso a la página el día 29 de octubre del 2009 a las 15:33

<sup>41</sup> Log. Cit. En el pie de página número 40

- 3% DE DESCUENTO EN LA COMPRA AL CONTADO DE VEHÍCULOS TIPO COMERCIAL O RECREACIONAL EN TEOJAMA COMERCIAL: (QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA Y MANTA).
- 1,5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA A CRÉDITO DE VEHÍCULOS EN TEOJAMA COMERCIAL, EN TODO EL PAÍS.
- 5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE REPUESTOS Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS MARCA HINO Y DAIHATSU EN TEOJAMA COMERCIAL, EN TODO EL PAÍS.
- 5% DE DESCUENTO EN EL INSTITUTO INSPADE (CARRERAS TECNOLÓGICAS).
- 5% DE DESCUENTO EN LA COMPRA DE VEHÍCULOS CHEVROLET EN METROCAR.
- 15% DE DESCUENTO EN REPUESTOS EN METROCAR.
- 10% DE DESCUENTO EN SERVICIOS Y MANO DE OBRA EN METROCAR.

#### **2.5.4 SOCIO CAMPEÓN**

##### CARACTERÍSTICAS<sup>42</sup>

- APORTACIÓN ANUAL : 24 DÓLARES
- FORMA DE PAGO: CUATRO CUOTAS DE 6 DÓLARES
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE
- EDAD: COMPRENDIDA ENTRE LOS 13 Y 17 AÑOS

##### BENEFICIOS<sup>43</sup>

- CARNETIZACIÓN INDIVIDUAL QUE LO ACREDITA COMO TAL.
- VISITAR EL COMPLEJO DEPORTIVO DE TUMBACO Y ASISTIR A LOS ENTRENAMIENTOS DEL EQUIPO PROFESIONAL.

---

<sup>42</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Socios Civiles 2009", año 2009, [http://www.elnacional.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:socio-civil-campeon&catid=2:socios&Itemid=63](http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=47:socio-civil-campeon&catid=2:socios&Itemid=63), Ecuador, 2009, acceso a la página el día 29 de octubre del 2009 a las 15:33

<sup>43</sup> Log. Cit. En el pie de página número 43

- DESCUENTOS Y BECAS EN LAS ESCUELAS DE FÚTBOL Y CAMPAMENTOS VACACIONALES
- PAGA 1 DOLAR EN ENTRADAS A POPULAR EN LOS PARTIDOS NACIONALES, CUANDO EL EQUIPO JUEGUE EN CONDICIÓN DE LOCAL.
- 10% DE DESCUENTO EN TODAS LAS MERCADERÍAS ADQUIRIDAS EN ALMACENES KAO SPORT CENTER.
- 5% DE DESCUENTO EN EL INSTITUO INSPADE (CARRERAS TECNOLÓGICAS).

### **2.5.5 NACHITO**

#### **CARACTERÍSTICAS<sup>44</sup>**

- APORTACIÓN ANUAL : 10 DÓLARES
- APORTACIÓN ADICIONAL VOLUNTARIA: LO QUE EL SOCIO DESEE
- EDAD: HASTA LOS 12 AÑOS

#### **BENEFICIOS<sup>45</sup>**

- CARNETIZACIÓN INDIVIDUAL QUE LO ACREDITA COMO TAL.
- VISITAR EL COMPLEJO DEPORTIVO DE TUMBACO Y ASISTIR A LOS ENTRENAMIENTOS DEL EQUIPO PROFESIONAL.
- DESCUENTOS Y BECAS EN LAS ESCUELAS DE FÚTBOL Y CAMPAMENTOS VACACIONALES.
- INGRESO GRATUITO AL ESTADIO OLÍMPICO ATAHUALPA, A EXCEPCIÓN DE PALCO.
- 10% DE DESCUENTO EN TODAS LAS MERCADERÍAS ADQUIRIDAS EN ALMACENES KAO SPORT CENTER.
- OBSEQUIO: UNA CAMISETA DEL CLUB

---

<sup>44</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Socios Civiles 2009", año 2009, [http://www.elnacional.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:socio-nachito&catid=2:socios&Itemid=64](http://www.elnacional.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48:socio-nachito&catid=2:socios&Itemid=64), Ecuador, 2009, acceso a la página el día 29 de octubre del 2009 a las 15:33

<sup>45</sup> Log. Cit. En el pie de página número 44



## 2.6 Uniforme temporada 2010

Foto 2.15: Uniforme del Club Deportivo El Nacional temporada 2010



**Fuente:** <sup>1</sup> Sitio oficial del Club Deportivo El Nacional, "Indumentarias 2009", año 2009, <http://www.elnacional.ec/images/joomleague/teams/fotoe.jpg>, Ecuador, 2009, acceso a la página el día 17 de mayo del 2010, a las 15:48

### 3. Capítulo III: Sociología del deporte

#### 3.1 El fútbol como hecho social total

Fernando Carrión Mena, en el prólogo del libro *Biblioteca del fútbol ecuatoriano*, cita una frase de Marc Augé que dice “El fútbol constituye un hecho social total porque atañe a todos los elementos de la sociedad, pero también porque se deja enfocar desde diferentes puntos de vista”<sup>46</sup>

Esto significa que el fútbol se ha convertido en algo que supera las barreras del deporte, es, como la misma frase lo dice, un hecho social que por 90 minutos, permite que personas de distintas edades, géneros y clase social, convivan en el mismo escenario con un mismo propósito que es el de mirar un partido; partido que puede ser visto de varias maneras dependiendo la persona y su grado de interés y pasión hacia el deporte.

El autor también menciona que durante los últimos años, los únicos hechos que han logrado unir al país son: La guerra del Cenepa con el Perú en 1995 y el haber clasificado a los mundiales de Corea-Japón 2002 y Alemania 2006. Esto demuestra que el Ecuador es un país bastante desunido y que para lograr unir a la sociedad tienen que suceder hechos extraordinarios. Por otra parte, también significa que el fútbol está en un nivel altísimo de importancia para la sociedad, ya que ponerlo a la misma altura de una guerra, con todas las terribles consecuencias que ésta pueda traer al país en general, demuestra que el fútbol, para la sociedad quiteña es algo capaz de integrarla a todos sus niveles. Cuando se acerca un partido importante, no hay tema más importante que aquel partido, la gente durante sus trabajos habla de ello, hace pronósticos acerca de los posibles resultados y, sobretodo, conversa relajadamente dejando a un lado los distintos cargos jerárquicos o sociales que pueden existir entre los involucrados.

---

<sup>46</sup> Fernando Carrión Mena, “Prólogo”, *Biblioteca del fútbol ecuatoriano*, Ecuador, FLACSO – Diario El Comercio, 2005, página 11 Volumen I

### 3.2 El jugador número 12: Fútbol y Sociedad

En la misma obra, Carrión menciona en el volumen V *El jugador número 12 Fútbol y Sociedad*, dos frases que describen perfectamente lo que significa el fútbol para la sociedad ecuatoriana y de la capital.

La primera, de Antonio Gramsci: “El fútbol es un reino de la libertad humana ejercido al aire libre”; y la segunda, de Pascal Boniface: “Como si la definición del Estado no se limitara ya a los tres elementos tradicionales –un territorio, una población, un gobierno- si no hubiera que añadir un cuarto elemento igualmente esencial: una selección nacional de fútbol”<sup>47</sup>

La frase de Gramsci, explica a la perfección una de las principales razones por las cuales el quiteño tiene un amor incondicional al fútbol y a su equipo; cuando mira un partido fútbol, la persona es libre, olvida todos sus problemas y por un par de horas se aleja por completo de la vida diaria que lleva para entrar a un mundo libre en el cual no se ve mal que uno se abraza de emoción por un gol con un completo desconocido, llore por un penal fallado o se enfurezca e insulte al aire por una falta mal cobrada. Las personas en el mundo del fútbol son libres para expresarse de cualquier manera, siempre y cuando se mantenga el respeto, no solamente cuando se mira sino también cuando se juega; es un mundo pasional en el cual los jugadores, durante la duración del partido, pasan a ser un equipo de hermanos que representa a una masa aún mayor que sufre y se alegra por sus resultados, que su estado de ánimo para el resto de la semana estará directamente relacionado con el buen desempeño de su equipo, evitará ser molestado y será quien moleste.

Boniface, por su parte, describe hasta qué punto ha llegado el fútbol, y en especial la selección nacional, a ser parte de una sociedad, en este caso la ecuatoriana, llegando a tal punto de ser parte del Estado y no sólo el equipo

---

<sup>47</sup> Fernando Carrión Mena, “El fútbol: espacio público de la representación”, Biblioteca del fútbol ecuatoriano, Ecuador, FLACSO – Diario El Comercio, 2005, página 9, Volumen I

que representa al país en una determinada competencia, como pasa con muchas otras disciplinas que son poco populares. El incluir al fútbol, o en este caso a la selección nacional de fútbol, en la definición de Estado, puede ser considerado como una gran demostración del sentido de pertenencia hacia el equipo. La selección nacional de fútbol logra algo que muy pocas otras cosas pueden lograr, el integrar a hinchas de todos los equipos y hacer que todos la apoyen, que compartan la misma tribuna hinchas que en otras circunstancias terminarían agredándose entre ellos y que por un solo partido, todos canten las mismas barras sin importar que la misma sea de un equipo u otro.

### 3.3 Rivalidades en el fútbol

A los fanáticos del fútbol, muchas veces les cuesta entender como hay personas que no tienen afición por ningún equipo, como mencionan Daniel y Carlos Pontón en el capítulo Historia de las rivalidades en el fútbol ecuatoriano, es “extraño y molesto oír a alguien decir *yo soy hincha del fútbol, o que gane el mejor*”<sup>48</sup>. Para los fanáticos del fútbol, frases como estas, dan a entender que el autor de ella, ve al fútbol como un simple juego, que no involucra nada más que un partido de 90 minutos en el que el ganador es aquel que convierta más goles, y que al término del partido cada uno se irá a su casa sin ninguna sensación.

Los fanáticos del fútbol, además de apoyar fervientemente a su equipo, crean una rivalidad con otros equipos, formando estereotipos de comportamiento que los diferencien de sus rivales<sup>49</sup>.

Los rivales no son anónimos y pueden ser incluso personas bastante cercanas, lo cual hace a las rivalidades mucho más interesantes ya que las personas tienen la posibilidad de discutir e incluso molestar de buena manera con gente de confianza acerca del partido que enfrentará a dos clásicos rivales. En las

---

<sup>48</sup> Fernando Carrión Mena, “Historia de las rivalidades en el fútbol ecuatoriano”, Biblioteca del fútbol ecuatoriano, Ecuador, FLACSO – Diario El Comercio, 2005, página 75, volumen V.

<sup>49</sup> Op.cit cita 48

rivalidades es donde se encuentra lo lindo del fútbol, el hecho de poder disfrutar en exceso cuando se gana al rival de toda la vida, el pensar que el año deportivo se puede *salvar* ganándole al rival de siempre a pesar de que el resto del año los resultados no acompañen.

En la actualidad se vive una etapa mediática, en la cual el medio más utilizado de expresión son los foros de discusión que cada hinchada posee. En ellos, se burlan de comentarios escritos por los rivales en sus respectivos foros e incluso llega a haber intercambio de opiniones entre rivales, muchas veces en tomo agresivo y maleducado.

Las rivalidad más grande en la ciudad de Quito, tiene como protagonistas a Liga Deportiva Universitaria de Quito vs. Deportivo Quito. Los factores a tomar en cuenta para que un partido de fútbol sea considerado como *clásico* son 3: historia de la rivalidad, gran antagonismo entre ambas partes y rivalidad en donde no solo están en juego elementos deportivos. Estos factores logran captar la atención pública antes, durante y después del partido, algo que no sucede con otro partido<sup>50</sup>.

Los hinchas recuerdan duelos pasados, se burlan del rival con cánticos dedicados especialmente para ellos, ven a estos partidos como un campeonato aparte.

Los hinchas de Liga se burlan del Deportivo Quito considerándolos, de manera despectiva, como un equipo de taxistas, que estuvieron 40 años sin conseguir un título; mientras que los hinchas del Deportivo Quito consideran “noveleros” a los hinchas de Liga, aduciendo que no saben nada de fútbol y que solamente son hinchas ya que es el equipo de moda por sus recientes éxitos.

---

<sup>50</sup> loc.cit cita 48

Que un partido sea el punto de atención durante la semana previa y los días posteriores al partido, demuestra que la sociedad quiteña vive pendiente estos duelos y que el resultado del mismo altera la vida cotidiana de los hinchas.

Estos dos equipos tienen sus propias barras organizadas que explican claramente como la sociedad quiteña ha convertido al fútbol en algo mucho más que un juego, es una pasión que moviliza grandes cantidades de personas y dinero. Son barras que tienen sus propios himnos y que dependiendo de las circunstancias del partido cantarán uno u otro tema.

### 3.3.1 Muerte Blanca<sup>51</sup>

La barra más popular de Liga Deportiva Universitaria de Quito es conocida como la *Muerte Blanca*. Esta barra nació oficialmente el 10 de abril de 1998 cuando decidieron oficializar su nombre. Entre otras características, suelen alentar sin camiseta, por lo que también son conocidos como “Los descamisados”. La explicación que dan para esto, es, que según ellos, la camiseta la llevan en el corazón por lo cual el uniforme es algo secundario.

Algo común en la Muerte Blanca, es que aparentan ser gente de escasos recursos, por lo que a las afueras del estadio previamente al partido, suelen pedir dinero para poder financiar su entrada. Este es uno de los estereotipos de comportamiento mencionados previamente; muchas veces el hincha cuenta con el dinero para pagar la entrada, pero prefiere pedir “colaboraciones” para poder comprarla, aunque lo más probable es que pueda comprarla en caso de no conseguir ayuda.

Algo que caracteriza a la Muerte Blanca, como a la mayoría de barras del Ecuador, es la copia de cánticos argentinos cambiándole levemente la letra. El copiar una barra de otro país, demuestra, que a pesar de ser un país fanático del fútbol, todavía no existe la creatividad para poder crear las propias barras, por lo que se debe recurrir a canciones extranjeras que incluso muchas veces

---

<sup>51</sup> Fernando Carrión Mena, “Historia de las rivalidades en el fútbol ecuatoriano”, [Biblioteca del fútbol ecuatoriano](#), Ecuador, FLACSO – Diario El Comercio, 2005, página 98, volumen V.

utilizan la misma forma de hablar que en el país de donde proviene la barra (sos, sabés)

### 3.3.2 Barra de las Banderas<sup>52</sup>

La barra más conocida del Deportivo Quito es la *Barra de las Banderas*, está integrada por una nueva generación de hinchas del equipo, en su mayoría nacidos en la década de los 80. La barra del Deportivo Quito se ubica tradicionalmente en el sector de Preferencia, debido a que antiguamente cuando el Estadio Olímpico Atahualpa era el único de la ciudad, esa localidad era asignada al Deportivo Quito. En la actualidad ya no existe esa medida, pero la Barra de las Banderas, en una demostración más de un estereotipo de comportamiento, ha preferido mantenerse ubicada en ese sector, a pesar de que en el sector de General los precios son más económicos.

Su nombre se debe obviamente a la utilización de enormes banderas que son exhibidas en los partidos, idea tomada, una vez más desde Argentina, en este caso de River Plate de Buenos Aires, demostrando nuevamente la falta de creatividad por parte de los ciudadanos de Quito para poder crear una barra con su propia identidad.

A partir del año 2000, de la Barra de las Banderas se desprende una fracción formando la *Mafia Azulgrana*, barra organizada que tiene estatutos legales y posee directiva oficial que se reúne semanalmente.

---

<sup>52</sup> Fernando Carrión Mena, "Historia de las rivalidades en el fútbol ecuatoriano", Biblioteca del fútbol ecuatoriano, Ecuador, FLACSO – Diario El Comercio, 2005, página 99, volumen V.

## 4. Capítulo IV: Marketing deportivo y organizaciones deportivas exitosas similares al Club Deportivo El Nacional.

### 4.1 Marketing Deportivo

Para entender al marketing deportivo, primero hay que tener un concepto claro de qué es deporte; según la Carta Europea del Deporte, el deporte es:

Se entenderá por deporte a todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otra forma, tengan por finalidad: la expresión, la mejora de la condición psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles<sup>53</sup>.

Al ver esta definición, es importante resaltar la parte en la que indica *el desarrollo de las relaciones sociales*, ya que demuestra que a través del deporte, es posible lograr la integración de varios grupos sociales hacia un solo destino, en este caso, el Club Deportivo El Nacional, siempre y cuando exista una adecuada comunicación entre la institución y sus públicos.

El *marketing deportivo* (mercadeo deportivo) tiene como esencia la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear “valor”, “entusiasmar” y “provocar deseos” que puedan ser cumplimentados por los consumidores<sup>54</sup>, en otras palabras, el Club Deportivo El Nacional debería adaptarse al contexto mundial del deporte, en el que los clubes son más que eso, son empresas que interactúan constantemente con sus públicos brindándoles muchas cosas más que un simple partido de fútbol, como lo es perfectamente un plan de socios.

---

<sup>53</sup> Molina Gerardo y Aguiar Francisco, “La esencia del mercadeo deportivo”, Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2003, página 18.

<sup>54</sup> Op. Cit cita 53, página 25



Otra premisa del mercadeo deportivo, es que busca lograr un nivel de desempeño superior tanto financiera como económicamente con respecto a las marcas competidoras<sup>55</sup>. El Nacional cuenta con un excelente plan de socios civiles, con el que claramente se diferencia con respecto a los otros equipos (marcas) .

#### **4.1.1 Funciones del marketing deportivo**

El implementar el marketing deportivo en un club de fútbol, permite al club interactuar con sus públicos de varias maneras, entre las que, entre otras, se encuentran<sup>56</sup>:

- Facilitar las instalaciones deportivas a los socios para la práctica deportiva
- Puntos de venta de la indumentaria del equipo (camisetas con nombre y número de los jugadores)
- Elementos para la nutrición deportiva
- Aprendizaje del deporte (escuela de fútbol)
- Publicidad y patrocinio para empresas que deseen promocionar su marca a través de la institución deportiva
- Servicios de información de manera directa e indirecta acerca del equipo.
- Diseño de páginas web

Mediante la utilización de estos recursos, se podrá crear una conexión muy grande con el fanático. En la actualidad, el nombre de un equipo o un deportista, es mucho más que eso, este nombre, se ha convertido en “una marca penetrando en la industria deportiva en la vida de los consumidores como un producto de valor<sup>57</sup>” Para un joven que empieza a practicar deporte, tiene un valor muy importante, más que nada a nivel emocional, el poder utilizar los mismo productos que utilizan sus ídolos.

---

<sup>55</sup> Loc. Cit cita 54

<sup>56</sup> Op. Cit cita 53, páginas 26-28

<sup>57</sup> Molina Gerardo y Aguiar Francisco, “El poder de las marcas y los productos en la industria deportiva”, Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2003, página 103.

## **4.2 Comparación entre El Nacional y equipos a nivel mundial con filosofía similar**

### **4.2.1 Club Deportivo Guadalajara (Chivas)**

El Club Deportivo Guadalajara, al igual que el Club Deportivo El Nacional, también juega con futbolistas únicamente nacidos en el país del cual es él equipo, en este caso México.

### **4.2.2 CSKA Moscú**

El CSKA de Moscú (Club Deportivo del Ejército de Moscú por sus siglas en ruso), es un Club polideportivo, y entre otras disciplinas, cuenta con un equipo fútbol que representa a las Fuerzas Armadas de su país, al igual que el Club Deportivo El Nacional.

#### 4.2.2.1 Cuadro comparativo Chivas Nacional

CLUB DEPORTIVO GUADALAJARA	CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL
<p>Conocidos popularmente como las Chivas Rayadas de Guadalajara, es el club con más títulos en la liga mexicana con 11 conquistas.</p> <p>Reconocido por la FIFA como el equipo más popular de México, y por la Associated Press como el segundo equipo más popular en el mundo, con más de 30 millones de aficionados, sólo detrás del Flamengo de Brasil.</p> <p>A diferencia de los demás equipos de la liga mexicana, jamás contrata jugadores extranjeros, pero los entrenadores sí pueden ser extranjeros.</p> <p>No tiene estadio propio, juega de local en el Estadio Jalisco, donde también juegan otros tres equipos de la ciudad.</p> <p>De las trece participaciones en Copa del Mundo que ha tenido México, en doce de estas por lo menos un jugador de las Chivas ha participado.</p> <p>No se caracteriza por vender futbolistas al exterior, sólo 8 jugadores a lo largo de su historia han sido vendidos a Europa.</p>	<p>Junto con Barcelona de Guayaquil, es el equipo con más títulos en la historia del campeonato ecuatoriano, con 13 conquistas.</p> <p>No se destaca por su hinchada, cuando juega fuera de Quito tiene muy poco apoyo, y cuando juega de local la asistencia pocas veces supera los 10 mil aficionados, a menos de que el partido sea de gran importancia.</p> <p>Al igual que las Chivas de Guadalajara, nunca ha contratado extranjeros ni nacionalizados, aunque los técnicos si pueden ser extranjeros.</p> <p>No tiene estadio propio, utiliza el estadio Atahualpa, recientemente fue aprobado el proyecto para la construcción de su estadio al sur de la ciudad.</p> <p>A lo largo de su historia, se ha caracterizado por proveer a la selección nacional de grandes jugadores, aunque últimamente esto ha disminuido un poco.</p> <p>Es un club exportador, siendo el equipo que más ha vendido en la última década (Antonio Valencia, Cristian Benítez, Félix Borja, Segundo Castillo, Walter Ayoví, Pedro Quiñónez, entre otros)</p>

58

<sup>58</sup>Club Deportivo Guadalajara S.A. de C.V. "Historia", [http://www.chivascampeon.com/paginas/historia\\_origenes.php](http://www.chivascampeon.com/paginas/historia_origenes.php), 2009, ingreso a la página el día 20 de mayo del 2010 a las 17h40.

#### 4.2.2.2 Cuadro comparativo CSKA-Nacional

CSKA MOSCÚ	CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL
<p>CSKA (por sus siglas en ruso) significa Club Deportivo del Ejército de Moscú. Tiene equipos en más de 40 disciplinas, destacándose el hockey sobre hielo, volleyball, básquet y fútbol.</p> <p>Es conocido como el equipo del “Ejército Rojo”, ya que durante la época soviética, fue parte de la Sociedad Deportiva de las Fuerzas Armadas, que a su vez era asociada con el Ejército Soviético.</p> <p>Ha formado a 463 campeones olímpicos para la Unión Soviética y Rusia, 11000 campeones nacionales y 2629 medallistas de oro en campeonatos europeos y mundiales.</p> <p>Juega con jugadores tanto rusos, como extranjeros.</p> <p>No tiene estadio propio, juega actualmente en el Estadio Dinamo (propiedad del FC Dinamo Moscú) ya que su estadio está en construcción.</p> <p>El CSKA es apodado como Koni (caballos en ruso) ya que a los jugadores que fichaban por el CSKA solían ser alistados al ejército y asignados a unidades de la caballería.</p> <p>Ganó la Copa de la UEFA en el año 2005, convirtiéndose en el primer club ruso en obtener un título europeo.</p>	<p>El Nacional también es el equipo del ejército Ecuatoriano. Aparte del fútbol, también tiene equipos y divisiones tanto en tenis de mesa, como en gimnasia (artística y rítmica)</p> <p>Es conocido, entre otros apodos, como los <i>militares</i>, ya que sus inicios se remontan a la selección de fútbol de ejército ecuatoriano.</p> <p>El Ecuador, no es un país que se destaque a nivel olímpico, y los deportistas destacados, son formados por las asociaciones provinciales, y no por clubes deportivos.</p> <p>Juega solo con jugadores nacionales</p> <p>No tiene estadio propio, utiliza el estadio Atahualpa, recientemente fue aprobado el proyecto para la construcción de su estadio al sur de la ciudad.</p> <p>El apodo más común es el de puros criollos, debido a que solo utiliza jugadores nacionales. En sus inicios, a diferencia del CSKA, no alistaba a sus jugadores en el ejército, pero si reclutaba jugadores de ahí para su equipo.</p> <p>No posee títulos internacionales.<sup>59</sup></p>

<sup>59</sup> Professional Football Club CSKA Moscow. “History”, <http://www.pfc-cska.com/club/history/>, 2010, ingreso a la página el día 20 de mayo del 2010 a las 18h04

## 5. Capítulo V: Importancia de la imagen en las organizaciones deportivas

La imagen dentro de una organización es fundamental ya que mediante un buen manejo de imagen, la empresa reflejará seriedad, buenos valores y sobre todo tendrá una mejor comunicación con sus distintos públicos.

### 5.1 ¿Qué es la imagen organizacional?

De acuerdo a Villafañe, “La imagen organizacional es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una organización en su relación ordinaria con ellos<sup>60</sup>” .

Los inputs (mensajes que tienen intencionalidad de persuadir en función de imagen) se pueden agrupar en tres grupos <sup>61</sup> .

**5.1.1 Comportamiento Organizacional:** Son las actuaciones de la organización en cuanto a su funcionalidad y procesos operativos. Esto proyecta una “imagen funcional” y debe ser medida en relación a la percepción que de la calidad media de la competencia, es decir, a partir de la imagen funcional se mide la calidad de los procesos funcionales de la organización<sup>62</sup> .

**5.1.2 Cultura organizacional:** La cultura organizacional es el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen, es decir, como los empleados ven su trabajo día a día. Estas manifestaciones proyectan la “auto imagen” de la organización, que es sumamente importante, especialmente para las personas que están en contacto con la empresa sin ser parte de ella<sup>63</sup> .

---

<sup>60</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A., cátedra de Públicos Internos, “Imagen organizacional”, Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 13.

<sup>61</sup> Log. Cit. En el pie de página número 61

<sup>62</sup> Log. Cit. En el pie de página número 61

<sup>63</sup> Log. Cit. En el pie de página número 61

**5.1.3 Personalidad Organizacional:** La personalidad organizacional es el conjunto de manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación<sup>64</sup>.

- La imagen organizacional es la unión tanto de la imagen funcional, la auto imagen y la imagen intencional<sup>65</sup>.

## 5.2 Imagen visual

**5.2.1 Sistema de identidad visual:** El sistema de identidad visual no es lo mismo que la identidad corporativa, “es un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización.<sup>66</sup>” El sistema de identidad visual es algo creado a propósito por la organización para que lo represente y tiene los siguientes requisitos:

**5.2.1.1 Funcionales:** Relacionados con la eficacia comunicativa de la organización, como pueden ser: legibilidad, memorización, originalidad, versatilidad<sup>67</sup>.

**5.2.1.2 Semánticos:** Debe tener una pertenencia semántica o compatible con las características de la organización, ya sea en cuanto a: atributos particulares de la organización, actividades de la organización, objetivos y metas de la organización<sup>68</sup>.

---

<sup>64</sup> Log. Cit. En el pie de página número 61

<sup>65</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A. ,cátedra de Públicos Internos, “Imagen organizacional”, Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 14.

<sup>66</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A. ,cátedra de Públicos Internos, “Sistema de Identidad visual”, Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, primer semestre años 2007-2008, página 7

<sup>67</sup> Log. Cit. En el pie de página número 66

<sup>68</sup> Log. Cit. En el pie de página número 66

**5.2.1.3 Formales:** Se refieren a cuestiones de: compatibilidad entre estilo y contenido, cualidades estéticas, vigencia estética formal<sup>69</sup>.

## 5.2.2 Elementos del sistema de identidad visual

**5.2.2.1 Símbolo:** Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a los demás<sup>70</sup>. Los símbolos se clasifican en representación realista, representación figurativa no realista, pictograma y representación abstracta<sup>71</sup>.

**5.2.2.2 Logotipo:** Es el nombre de la organización (o su nombre comunicativo) escrito de una manera especial, con una determinada tipografía<sup>72</sup>. Junto con el símbolo, identifican a la organización por excelencia y se complementan a la perfección<sup>73</sup>.

**5.2.2.3 Colores:** Son el conjunto de colores o gama cromática, que identifican a la organización<sup>74</sup>.

**5.2.2.4 Tipografía:** Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma<sup>75</sup>.

---

<sup>69</sup> Log. Cit. En el pie de página número 66

<sup>70</sup> Log. Cit. En el pie de página número 66

<sup>71</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A. ,cátedra de Públicos Internos., "Sistema de Identidad visual", Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, páginas 7 y 8.

<sup>72</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A. , cátedra de Públicos Internos, "Sistema de Identidad visual", Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 8

<sup>73</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A. ,cátedra de Públicos Internos, "Sistema de Identidad visual", Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 9

<sup>74</sup> Log. Cit. En la cita 73.

<sup>75</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A. ,cátedra de Públicos Internos, "Sistema de Identidad visual", Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 11.

## **5.3 Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa.**

### **5.3.1 Una buena imagen para competir**

Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque de esta manera se construye el prestigio y la imagen de una marca, empresa, servicio o institución<sup>76</sup>. La imagen que la gente tiene es la que posteriormente la van a difundir a los medios de comunicación, por lo que lo más apropiado para una organización o persona de conocimiento público, es el de crear una buena imagen para así evitar el riesgo de que alguien lo haga por ellos<sup>77</sup>.

### **5.3.2 Beneficios de una buena imagen<sup>78</sup>**

Generar buenos comentarios en los medios de comunicación no cuesta mucho y es más económico que una publicidad, además de que un comentario positivo en un medio de comunicación es más efectivo y creíble que un aviso publicitario.

Invertir en mejorar las relaciones con los medio de comunicación es una gran manera y sobre todo rentable, de garantizar tanto la supervivencia de la empresa, pero más que nada, su éxito social.

---

<sup>76</sup> Miguel Vásquez, cátedra de Comunicación Social y Organizacional, "Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la prensa", Comunicación Organizacional: Aplicaciones y Perspectivas, autor: Lilibiana Guevara, seg dictada en el periodo 2006-2007, página 40.

<sup>77</sup> Log. Cit. En el pie de página número 76.

<sup>78</sup> Log. Cit. En el pie de página número 76.



## 5.4 Estrategias comunicacionales para el reposicionamiento de imagen.

### 5.4.1 “Modelo de Gestión estratégica de la imagen organizacional.”<sup>79</sup>

El modelo comprende de tres etapas sucesivas las cuales son:

- **Definición de estrategia de imagen:** Es necesario determinar la imagen actual de la organización y la imagen intencional. Al encontrar las diferencias entre ambas imágenes, la organización estará en capacidad de definir las diferentes estrategias que utilizará para eliminarlas. Para determinar la imagen actual, se utiliza tanto la auditoria de imagen, así como también el observatorio permanente de imagen organizacional.
- **Configuración de la personalidad corporativa:** Para lograr una personalidad pública reconocible y diferenciadora es necesario establecer normas que unifiquen y regulen el uso tanto de la identidad visual como de la comunicación corporativa<sup>80</sup>. Para esto es necesario elaborar los 3 siguientes programas: Programa de identidad visual, manual de gestión de comunicación y el programa de cambio cultural.
- **Gestión de imagen a través de la comunicación:** El comportamiento y la cultura organizacional cambian con mucha dificultad y el cambio toma un tiempo considerable. A través de una buena comunicación, se pueden lograr cambios de imagen satisfactorios y actuaciones inmediatas. Para gestionar la imagen a través de la comunicación se utilizan dos programas específicos: Programa de comunicación organizacional y un plan de comunicación interna.”

---

<sup>79</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A ,cátedra de Públicos Internos., “Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Organizacional”, Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 14.

<sup>80</sup> Log. Cit. En el pie de página número 78

#### 5.4.2 Modelo de Villafañe de gestión estratégica de la imagen organizacional<sup>81</sup>.

ETAPAS	OBJETIVOS	PROGRAMAS
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual	Auditoría de imagen Observatorio permanente de imagen organizacional
Configuración de la personalidad organizacional	Adaptar la personalidad organizacional a la imagen intencional	Programa de identidad visual Manual de gestión de la comunicación Programa de cambio cultural
Gestión de la comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	Programas de comunicación organizacional e interna

<sup>81</sup> Fabián Rubio Chávez M.B.A , cátedra de Públicos Internos., “Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Organizacional”, Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, dictada en el periodo 2007-2008, página 15

## 5.5 Tipos de Disonancia<sup>82</sup>.

**5.5.1 Cuando la imagen y la identidad coinciden perfectamente:** No es necesario cambiar nada

**5.5.2 Cuando la imagen es mejor que la identidad:** Se debe investigar que está fallando en la identidad. Se deben fijar las metas a mejorar antes de que los públicos externos se den cuenta de los problemas de identidad que existe, y por ende, se deteriore la imagen. Hay que cambiar la identidad por más difícil que sea ya que se trata de la forma de ser de la empresa.

**5.5.3 Cuando la identidad es mejor que la imagen:** Se debe comunicar todo lo bueno que contiene la identidad de la empresa, lo cual es mucho más fácil que cambiar la identidad.

**5.6 Plan de comunicación<sup>83</sup>:** El plan sirve para prever, anticiparse a las circunstancias o hechos que puedan suscitarse. Sirve para alcanzar objetivos y metas a mediano y largo plazo. En un inicio, el plan debe ser elaborado en función del primer target, que son los directivos, ya que ellos son quienes lo aprueban. El plan debe tener los puntos estrictamente necesarios para que no se complique su ejecución.

### 5.6.1 Pasos de un plan de comunicación<sup>84</sup>:

1. **Justificación:** Aquí se especifica la razón por la cual se está haciendo el plan, para lo cual se debe hacer una investigación. Se debe justificar en no más de media página y con la mejor redacción posible. En esta parte se habla de la situación comunicacional de la empresa y de la situación

---

<sup>82</sup> Log. Cit. En el pie de página número 81

<sup>83</sup> Miguel Vásquez, cátedra de Comunicación Social y Organizacional, segundo semestre del año 2006-2007

<sup>84</sup> Log. Cit. En el pie de página número 83

en general. También es necesario indicar cual será el sistema comunicacional que se utilizará en el plan.

2. **Fortalezas y debilidades:** Es necesario mencionar 5 fortalezas y 5 debilidades, en orden jerárquico de acuerdo a su importancia.
3. **Objetivos:** Para el plan de comunicación es necesario tener un específico general y dos objetivos específicos. El objetivo general ataca a la debilidad principal que se menciona en el punto anterior. Los objetivos específicos ayudan al cumplimiento del objetivo general.
4. **Visión:** En este paso debe demostrar como será la empresa una vez que se haya ejecutado el plan de comunicación. Se debe redactar la visión de la empresa sin cambiar el sentido pero sí, agregándole un componente comunicacional.
5. **Misión:** Se redacta la misión sin cambiar su sentido, y al igual que a la visión, se le agrega un componente comunicacional ya sea al producto, bien o servicio.
6. **Políticas:** Es una línea de acción, forma de comportamiento. Las políticas generan comportamientos. Se deben seleccionar dos políticas diferentes para aplicarlas durante la ejecución del plan. Las empresas tienen varias políticas, tales como:

#### **Positivas**

- Diálogo Permanente
- Aparecimiento estratégico
- Difusión masiva
- Alto perfil

**Negativas:** Generan rumores y desconfianza por falta de información, pueden incluso crear resentimiento.

- Bajo perfil
- Silencio
- Ocultamiento
- Aparecimiento exclusivo
- Selección

A pesar de que hay políticas denominadas positivas y negativas, esto es subjetivo, ya que se deben aplicar según la situación en que la empresa se encuentre. A partir de las políticas, se elaboran las estrategias, y a través de las estrategias, se elaboran las acciones.

7. **Estrategias:** De cada política, se deben hacer dos estrategias para cada una. Es juntar diferentes medios para lograr un impacto. En comunicación, se deben juntar a los medios, hacer eventos, usar medios impresos y auditivos, usar medios electrónicos, campañas de publicidad y marketing.
8. **Acciones:** De cada estrategia, se deben hacer dos acciones para cada una. Son comerciales, boletines, entrevistas, rueda de prensa, conferencias, periódicos institucionales, páginas web, correo electrónico. Las acciones son las gestiones reales que se van a realizar, el instrumento que se va a ejecutar.

## **6. Capítulo VI: Metodología**

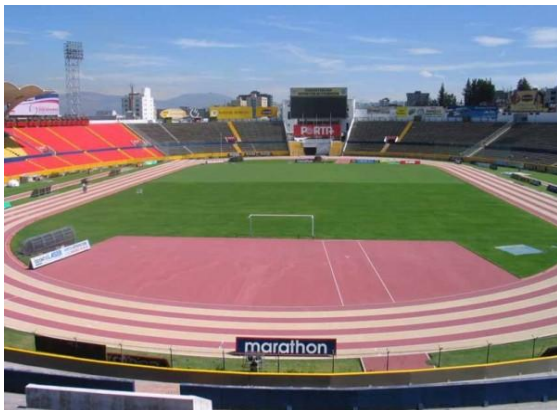
Para la investigación del tema se utilizó documentación, entrevistas y muestreo. Se utilizó el enfoque mixto ya que es una sinergia entre el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. Con el enfoque mixto se tiene libertad de acción para la investigación ya que permite tanto la recolección de datos sin medición numérica (entrevistas en enfoque cualitativo) como también permite determinar el contexto de la investigación en general (encuestas en enfoque cuantitativo).

Se realizó la investigación con diseño no experimental, ya que en ningún momento se manipularon las variables, ni se hizo ningún tipo de experimento. La investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo, ya que se hizo una relación entre las variables y se describe esta relación. A partir de esto, se hace la propuesta.

### **6.1 Estimación de parámetros**

La investigación fue realizada en el Estadio Olímpico Atahualpa de la ciudad de Quito. En el mencionado lugar, se realizaron las encuestas a la hinchada del Club Deportivo El Nacional durante el partido El Nacional vs. Barcelona de Guayaquil, el día domingo 29 de agosto, del año 2010. La investigación fue realizada en este lugar ya que es ahí en donde la hinchada de El Nacional se reúne en grandes cantidades para los partidos, por lo que fue posible encontrar la población necesaria para realizar la investigación. También se realizaron entrevistas personales al General (r) Homero Berrazueta, ex presidente del Club Deportivo el Nacional; y a Gonzalo Coba Jijón, Director de Recursos Humanos de la empresa General Motors.

- Foto del Estadio Olímpico Atahualpa, de la ciudad de Quito.



## 6.2 Población

La población para el tema de investigación debe ser la cantidad de hinchas que tiene el Club Deportivo El Nacional en la ciudad de Quito. Quito cuenta con una población aproximada de 2'100,000 habitantes. De esta cantidad de habitantes, un 20,6% es hincha del Club Deportivo El Nacional, es decir, 432600 personas. Los 432600 hinchas que tiene El Nacional en la ciudad de Quito, son la población del tema ya que el objetivo general de la investigación es formular estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos entre la población civil de la capital.

Estos datos fueron proporcionados por el Coronel Luis Lanás, vicepresidente del Club Deportivo El Nacional, obtenidos de la base de datos "Gustan del Fútbol"<sup>85</sup>.

## 6.3 Muestra

Para obtener la muestra para la investigación se utilizó la fórmula de población homogénea ya que dentro de la población seleccionada, todos tienen una misma característica, el ser hinchas del Club Deportivo El Nacional.

---

<sup>85</sup> Base de datos "Gustan del Fútbol", proporcionada por el Coronel (r) Luis Lanás, vicepresidente del Club Deportivo El Nacional

$$n = N / E^2 (N-1) + 1$$

n= Muestra  
N= población  
E= error

$$n = 432600 / 0.05^2 (432600 - 1) + 1$$

$$n = 399.63$$

Las encuestas fueron realizadas a 400 personas durante la previa, transcurso y final del partido El Nacional vs. Barcelona de Guayaquil, el día domingo 29 de agosto, del año 2010.

#### **6.4 Determinación de las variables**

- Resultados de los partidos del Club Deportivo El Nacional
- Imagen organizacional
- Cantidad de hinchas que acuden a los partidos del Club Deportivo El Nacional
- Horarios de los partidos
- Cantidad de socios que tiene el Club Deportivo El Nacional
- Dinero invertido en profesionales de comunicación por parte del Club Deportivo El Nacional.

#### **6.5 Elaboración de los instrumentos de investigación**

##### **6.5.1 Documentación**

La investigación bibliográfica fue realizada tanto en la página web oficial del Club Deportivo El Nacional, [www.elnacional.ec](http://www.elnacional.ec), así como también en uno de los tantos libros que narran la historia del Club como lo es el libro: ¿Quiénes Somos? El Nacional. La investigación también contiene gran parte de los conocimientos adquiridos durante la cátedra de Comunicación Social y Organizacional y la cátedra de Públicos Internos. La documentación extraída de las cátedras mencionadas, fueron principalmente, documentos entregados por los profesores, así como también, materia recibida en el día a día.



## **6.5.2 Entrevistas**

### **6.5.2.1 Homero Berrazueta**

El General (r) Homero Berrazueta, fue presidente del Club Deportivo El Nacional, en el periodo de 1989 a 1991. También desempeñó distintos cargos dentro del Club como miembros de la comisión de fútbol y de la alta directiva. Actualmente se desempeña como Presidente del Círculo Militar de la ciudad de Quito y como vicepresidente segundo del Club Deportivo El Nacional..

### **6.5.2.2 Coronel (r) Luis Lanás**

Vicepresidente del Club Deportivo El Nacional durante el periodo 2006-2010, periodo en el cual la directiva del Club estuvo a cargo de la Fuerza Aérea Nacional.

### **6.5.2.3 Gonzalo Coba Jijón**

Gonzalo Coba Jijón, actualmente se desempeña como Director de Recursos Humanos de la empresa General Motors Ecuador. También desempeñó el mismo cargo en la misma empresa en la ciudad de Rosario - Argentina, durante los años de 2005 a 2007.

### **6.5.2.4 Capitán (r) Vinicio Luna**

Coordinador del Club Universidad Católica de Quito. Anteriormente ocupó el mismo cargo en la selección ecuatoriana de fútbol y en el Club Deportivo El Nacional. Su padre el General (r) Edmundo Luna fue presidente del Club Deportivo El Nacional durante los años 1998 y 1999.

#### **6.5.2.5 Dr. Eduardo Coba Jijón**

Hincha del Club Deportivo El Nacional desde el momento de su creación, ha seguido todas sus campañas, desde el primer título de 1967, hasta presente temporada. Miembro de una familia históricamente ligada al Club Deportivo El Nacional, su padre, General (r) Gonzalo Coba Cabezas fue uno de los fundadores del equipo.

#### **6.5.2.6 Lic. Franklin Vega**

Miembro del Departamento de Comunicación Corporativa de la petrolera brasileña Petrobras desde el mes de mayo del año 2007. Encargado de la imagen institucional, relaciones con la prensa y campañas de comunicación de diversos temas y objetivos.

### **6.5.3 Conclusiones de las entrevistas**

#### **6.5.3.1 Entrevista al General (r) Homero Berrazueta**

Al entrevistar al General (r) Homero Berrazueta, se pudo constatar que a pesar del disgusto de la mayoría de sus hinchas, si el Club Deportivo El Nacional, quiere tener éxito a nivel internacional, es indispensable la contratación de jugadores extranjeros. De darse la mencionada situación, se crearía un gran problema a nivel de hinchada ya que el sentimiento de orgullo nacional, es una de las banderas que tiene el hincha del Club Deportivo El Nacional. En caso de que se piense hacer esto, la directiva debe hacer un estudio exhaustivo para poder determinar cuáles son los pro y los contra de la contratación de jugadores extranjeros, y así, poder tomar la mejor decisión.

Se pudo constatar que el Club Deportivo El Nacional, es una institución que trata muy bien a todos sus empleados, tanto a directivos como jugadores, por

lo que es importante que toda esta buena imagen interna, se refleje también en su imagen con sus públicos externos.

Para volver a tener un apoyo incondicional por parte de su hinchada, es totalmente necesaria la promoción masiva del plan de socios, y especialmente para socios menores de edad, ya que ellos son los futuros hinchas y quienes deberán transmitir el sentimiento hacia el club a las futuras generaciones.

Para mantener la hinchada, se debe mantener una buena base de jugadores, por lo que es necesario e indispensable, la incursión de personas civiles dentro de la alta directiva del club. Esta es la única manera en la cual se puede conseguir capital privado, capital que venga de los socios, por lo que una vez más, se debe destacar la importancia y la necesidad de que el Club Deportivo El Nacional pueda conseguir la mayor cantidad de socios posibles. Otro punto que debe ser destacado, es la eliminación de la rotación de directivas entre las ramas de las FFAA, para que de esta manera se pueda dar continuidad a las directivas, y de esta manera, se podrá crear un proyecto a largo plazo, que brinde resultados satisfactorios.

Un estadio ayudaría mucho a la identificación con el equipo por parte del hincha, ya que de esta manera se podría explotar de mayor manera la condición de local durante los partidos de local. Sin embargo, es indispensable que el estadio sea una ciudad deportiva, que cuente con locales comerciales que financien la construcción y el mantenimiento del estadio, y ayuden financieramente al club.

### **6.5.3.2 Entrevista al Coronel (r) Luis Lanús**

Durante esta entrevista se pudo ver varios puntos acerca de la estructura interna del Club Deportivo El Nacional. Es de conocimiento público que las directivas rotan cada 4 años entre las distintas ramas de las Fuerzas Armadas, el dato que es poco conocido es que no existe un proceso democrático para elegir al

presidente, como sucede en todos los clubes del país, sino que es elegido por el Comandante General de las FFAA, en un proceso poco acorde a una institución deportiva. Lo mismo sucede con el resto de miembros del Directorio.

A pesar de que se quiere lograr tener más socios civiles, se le está dando muy poca importancia a aquellos socios que quieren tener una participación activa dentro del equipo, ya que recién desde el año 2010 (el plan se creó en el 2004) se le brindó la posibilidad a un civil de postularse para una de las vicepresidencias. Anteriormente solo contaban con un representante para el Directorio, y otra para la Comisión de fútbol.

Existe una incoherencia entre lo que el club dice que hace, y lo que realmente hace en cuanto a las áreas de marketing y comunicación. Existen los cargos, pero no están siendo ocupadas por personas preparadas para el mismo, lo cual no solo no logra los resultados adecuados, sino que también puede causar problemas al tener encargada a una persona de un área para la cual no esta preparada.

A pesar de que el directivo afirma que durante los últimos 6 años han hecho extensas campañas para promocionar al plan de socios civiles, es evidente que no ha resultado de la manera esperada, ya que, como él mismo lo dice, las personas encargadas de realizar este trabajo no están capacitados para realizarla. En consecuencia, en 6 años se han asociado solamente 1200 personas.

Lanas afirma que la imagen de El Club Deportivo El Nacional se ha deteriorado durante los últimos años debido a que los dirigentes han trabajado poco o nada en la misma. Al asumir que su imagen se mantendrá en lo más alto por el hecho de ser el máximo ganador de los campeonatos nacionales provocó la disonancia de imagen, ya que una cosa es decir que la institución es la más importante del país, y otra muy diferente es trabajarla para mantenerla de esa

manera. La imagen que los directivos tienen del equipo, recién cambió luego de 4 años seguidos de frustraciones (2007, 2008, 2009, 2010) deportivas.

Lanas afirma que el Club Deportivo El Nacional cuenta con una Vicepresidencia de Marketing y un Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, pero que son cargos simplemente simbólicos en los cuales no están trabajando personas capacitadas para ese trabajo, sino que son militares, como el mismo Lanas afirma haber estado encargado del Departamento de Comunicación del equipo, cuando él es Coronel de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Lo destacable es que el directivo reconoce el error e impulsa la contratación de una empresa externa capacitada y con experiencia en Marketing deportivo y Comunicación Corporativa.

Al ser cuestionado acerca de la necesidad de contar con un estadio propio, las argumentos que tiene para la construcción del estadio son incuestionables. La venta de suites asegura un rédito económico para el club sin importar que el hincha vaya o no al partido (ingresos por venta, por condominio y por mantenimiento), además de que los hinchas incrementan su sentido de pertenencia al jugar en su propia casa.

Al hablar acerca de los valores morales que se inculcan a los jugadores juveniles (disciplina, respeto y lealtad), es importante rescatar el papel fundamental que juega el militar en esto, ya que al apadrinar a los jugadores, estos se forjan a semejanza del carácter del militar, que son personas que casi siempre se destacan por su férrea disciplina, por lo respetuosos que son – especialmente con sus superiores– y la lealtad con la que se brindan hacia su institución y su país.

Al ser cuestionado acerca de si estaría de acuerdo a la contratación de jugadores extranjeros, la respuesta fue un no rotundo. Es un punto de vista totalmente respetable, pero los argumentos expuestos para esta negación demuestran un excesivo sentimiento de nacionalismo, poniendo como pretexto

que lo único que le falta al jugador ecuatoriano para ser el mejor a nivel mundial es convencerse de que puede serlo y dejar los prejuicios de lado. Si bien es cierto que muchas veces el ecuatoriano se siente inferior, es de necio negar que en el exterior también existen grandes profesionales que pueden desempeñarse dentro del campo de juego de excelente manera, muchas veces mejor a los ecuatorianos.

### **6.5.3.3 Entrevista a Gonzalo Coba Jijón**

Dentro de una organización, lo primero que se debe hacer es fomentar el sentido de pertenencia dentro de los empleados. Al hacer esto, inmediatamente se logra una gran publicidad -gratuita- ya que los empleados hablarán bien de su empresa, generando un positivo “boca a boca” que transmitirá todo lo bueno que la empresa tiene. Es indispensable que toda organización cuente con un comunicador profesional para que maneje todo lo respectivo a esa área en la empresa, así como también se debe hacer un gran manejo publicitario de la empresa promocionando todo lo que la empresa tiene, sin inventar nada que en realidad no exista.

La identidad visual ayuda a crear el sentido de pertenencia a los públicos, por lo que solamente se la debe cambiar, en caso de que exista un gran cambio dentro de la empresa y de los productos o servicios que ofrece.

Lo fundamental para mantener y mejorar la imagen de una organización, es hacer lo que se dice, por lo que es sumamente importante que la empresa no se contradiga haciendo cosas que no están dentro de sus valores u objetivos. Los equipos deportivos, al ser manejados como una empresa, a la larga se creará una marca. Dentro de esta empresa, es fundamental explotar la mayor imagen que tienen, la cual son sus jugadores, por lo que se debe manejar la imagen del club utilizando a los jugadores, sobre todo en publicidades.

La buena relación con los medios de comunicación es indispensable, de esta manera se gana un aliado fiel, que mientras uno mantenga una buena relación, que se fomenta mediante la publicidad, se evitarán ataques hacia la empresa por parte de los medios. Esto conlleva a tener una buena imagen empresarial, ya que los medios son quienes crean la opinión pública, y de esta manera se mantendrá una preferencia y fidelidad por parte del cliente hacia la empresa.

#### **6.5.3.4 Capitán (r) Vinicio Luna**

Al igual que Lanás, Vinicio Luna fue contundente acerca de la oposición hacia la contratación de jugadores extranjeros por parte del Club, pero por motivos diferentes, argumentando que el equipo no está en condiciones de contratar jugadores extranjeros de primer nivel, y para contratar jugadores de poca jerarquía, es mejor no hacerlo. Fue claro al decir que los estatutos del club deben cambiar, especialmente si se quiere tener una directiva acorde a lo que es una institución deportiva. Este punto es fundamental ya que en la actualidad el Club está siendo manejado por gente que no está capacitada para dirigir una institución deportiva, que son elegidos por sus méritos profesionales, que nadie discute, pero que no les hace capacitados para dirigir un equipo de fútbol a nivel profesional. Si no se cambia la directiva, los buenos resultados deportivos no llegarán y la hinchada seguirá disminuyendo, o por lo menos no aumentará ya que las nuevas generaciones no tienen ningún motivo, más allá del familiar o emocional, para hacerse hinchas del equipo. Los estatutos deben ser cambiados para que permitan el aporte privado, especialmente ahora que el aporte miliar obligatorio ha sido retirado. La crítica que hace hacia la dirigencia demuestra lo poco capacitados que están para dirigir al equipo, hecho que también se demuestra en la entrevista al vicepresidente Lanás, ya que son personas que no saben de qué manera cumplir con sus funciones, que lo hacen por sentido común pero no por conocimiento de causa.

Al darle tanta importancia a las relaciones con la prensa, demuestra aún más lo necesario que es contar con una persona profesional en el ámbito de la

comunicación, que pueda ser capaz de informar a la prensa, para que ésta, a su vez, informe al hincha.

Destaca la importancia de la creación de un departamento de marketing y comunicación, especialmente para conseguir buenos auspiciantes, y de esta manera poder competir económicamente con el resto de equipos y así poder contar con un plantel acorde a la historia del equipo, es decir, un plantel ganador.

#### **6.5.3.5 Dr. Eduardo Coba Jijón**

La entrevista al Dr. Eduardo Coba, deja como principal conclusión la falta de comunicación en el club. Es inadmisibles que una persona que haya sido socio hasta el inicio del año 2010 no sepa cuáles eran los beneficios que tenía por ser socio. También demuestra la poca importancia que se le da en la institución el de mantener a los pocos socios con los que cuenta, ya que ya han pasado más de 8 meses desde la expiración de la membresía, y el ex socio no ha recibido ninguna comunicación que le explique los pasos a seguir para renovar su membresía, así como tampoco ninguna muestra de interés por parte del equipo en mantenerlo como socio. Al igual que Vinicio Luna, considera a las directivas del club como gente incapacitada para dirigir una institución deportiva.

#### **6.5.3.6 Lic. Franklin Vega**

La misión y la visión de una institución no varía mucho sin importar que tipo de actividad realice la empresa. Lo importante es el comunicar de manera simple y sencilla para que pueda ser memorizada por todos los que públicos. Al igual que Vinicio Luna y Eduardo Coba, destaca que no es necesario la creación de un estadio para mejorar la imagen, por lo que la directiva actual se debería plantear si no sería mejor el destinar esos fondos para la formación de un equipo competitivo.



Es totalmente necesario que el club amplíe sus horizontes hacia las nuevas tecnologías de la información para de esta manera llegar a personas en todo el mundo, especialmente a gente joven que son aquellas personas que más acostumbrados están a ellas.

#### 6.5.4 Muestreo

Edwin Galindo, en su libro *Estadística: Métodos y Aplicaciones*, indica que los conceptos básicos del muestreo son:

En las investigaciones cuyo objetivo es la recopilación de información estadística sobre un grupo de personas o cosas, se distinguen dos tipos de estudios:

1. La encuesta total o censo, cuyo objetivo es examinar a todos los elementos de la población
2. La encuesta parcial o por muestreo, que tiene por objeto examinar una parte pequeña de la población, e inferir resultados para aplicarlos a la población completa<sup>86</sup>.

Galindo define a la población como: “Una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos.”<sup>87</sup>

A su vez, define a la muestra como: “Un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población)”<sup>88</sup>

Para el trabajo de titulación, el muestreo fue necesario ya que era necesario tener una población de la cual obtener la opinión acerca de la imagen y comunicación del club, en este caso, la población fue la hinchada que el Club Deportivo El Nacional tiene en la ciudad de Quito, pero como es bastante complicado recolectar datos de todas estas personas (se estima que en la ciudad de Quito, El Nacional cuenta con aproximadamente 430000 hinchas), fue necesario obtener los datos de una muestra, la cual fue de 400 personas.

---

<sup>86</sup> Galindo Edwin, “Elementos del muestreo” *Estadística : Métodos y Aplicaciones*, Ecuador, ProCiencia Editores, 2006, página 383

<sup>87</sup> Ibid en la cita 86

<sup>88</sup> Ibid en la cita 86

Esta muestra fue recogida en el lugar de mayor concentración de la hinchada del Nacional, la cual se encuentra en el Estadio Olímpico Atahualpa durante los partidos en condición de local del equipo.

Según Galindo, la importancia de hacer un buen muestreo, está en que a través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población<sup>89</sup>.

El autor indica que existen tanto ventajas como limitaciones con respecto a la utilización del muestreo.

#### Ventajas

1. Son más económicas
2. Se emplea menor tiempo en la recolección de datos
3. Se obtiene una mejor calidad de información
4. Se emplea cuando la población es grande o puede considerarse infinita
5. Son apropiadas cuando el proceso de medida de cada elemento es de destructivo o conlleva riesgos de salud.

#### Limitaciones

1. Si se necesita información de todos los elementos que conforman el elementos que conforman el universo estadístico
2. Si se requiere información muy desgregada, para áreas muy pequeñas.
3. Cuando no existen los elementos técnicos y humanos que garanticen un buen diseño muestral y una buena ejecución del sondeo.<sup>90</sup>

#### **6.5.4.1 Análisis del muestreo**

Las encuestas realizadas a 400 hinchas del Club Deportivo El Nacional, en su gran mayoría realizadas en el Estadio Olímpico, demuestran la imagen que tiene el hincha común acerca del equipo.

---

<sup>89</sup> Ibid en la cita 86

<sup>90</sup> Galindo Edwin, "Elementos del muestreo" Estadística : Métodos y Aplicaciones, Ecuador, ProCiencia Editores, 2006, página 384, 385

Entre otras cosas, se pudo constatar que el mayor orgullo del hincha, es el de ser un equipo con jugadores 100% ecuatorianos y que eso representa su identidad, así como también el apoyo incondicional y gran esperanza que se tiene hacia las divisiones inferiores. Tan sólo 20 de 400 personas, dijeron estar de acuerdo con la posible contratación de jugadores extranjeros, lo cual posiblemente ayudaría a mejorar los resultados deportivos.

Otro punto a destacar, es que la aceptación hacia el uniforme de la actual temporada, está bastante parejo, ya que al 51% de los encuestados no les gusta el uniforme, mientras que al 49% le parece atractivo.

Pocas personas tienen conocimiento sobre el plan para socios civiles con el que el Club Deportivo El Nacional cuenta, y aún menor, es el número de socios civiles que se pudo encontrar en el Estadio Olímpico Atahualpa.

La gran mayoría de hinchas del Club Deportivo El Nacional, no acuden con frecuencia a los partidos de local, lo hacen ocasionalmente. Un pequeño grupo de hinchas aseguró ir siempre a los partidos, mientras que un grupo de hinchas encuestados en un día que no había partido, afirmó nunca ir al estadio.

La imagen que los hinchas tienen sobre el Club Deportivo El Nacional, es regular en un 50%, el resto de hinchas encuestados, varían su opinión entre buena, muy buena, mala y muy mala.

El mayor grupo de encuestados, coincidió en que el mayor problema que tiene el Club Deportivo El Nacional es su dirigencia, siguiéndole los jugadores, la hinchada y finalmente el cuerpo técnico.

La opinión en cuanto a la comunicación por parte del Club Deportivo El Nacional, en su gran mayoría es mala, seguida muy de cerca por una opinión regular. Muy pocas personas creen que la comunicación es muy mala o muy buena.

Un gran número de hinchas coincidió en que el Club Deportivo El Nacional ha perdido hinchada en los últimos cinco años, así como también consideran inútil la rotación de directivas y que la constante rotación de jugadores es la culpable principal de los malos resultados.

#### **6.5.4.2 Conclusiones del muestreo**

Al haber constatado el sentimiento de pertenencia que el hincha del Club Deportivo El Nacional siente hacia su equipo y el orgullo que tienen de ser un equipo que cuente solamente con jugadores ecuatorianos, sería algo totalmente innecesario y contraproducente para la institución el contratar a jugadores extranjeros. Si bien es cierto que incrementaría el nivel competitivo del equipo, también se perdería la identidad del Club y gran parte de su hinchada dejaría de tener el mismo sentimiento hacia el equipo.

El uniforme es un punto negativo que tiene el equipo ya que al no tener una aceptación masiva, se pierde uno de los mayores ingresos económicos para cualquier equipo de fútbol, el cual es la venta de camisetas oficiales. El uniforme. El modelo debería ser rediseñado para el próximo campeonato, manteniendo la identidad visual que lo ha caracterizado durante su historia, como lo es el color rojo y el mismo símbolo. Se debe tomar en cuenta no llenarla de auspicios como la actual, ya que así parece una valla publicitaria, y no una camiseta de fútbol. Volver a diseños de años anteriores sería ideal, ya que aquellos diseños son los que más se pueden observar durante los partidos. La publicidad sobre el plan de socios civiles debería ser masiva, ya que es un excelente plan, pero no cuenta con la suficiente difusión, por lo que de nada sirve tener algo tan bueno, si no se lo da a conocer.

Al tener un mayor número de socios (actualmente solo hay 1200 socios), se podrá solucionar la baja concurrencia de hinchas a los partidos, ya que el aficionado al asociarse al equipo, invierte dinero que la mejor forma para

recuperarlo es acudiendo al estadio y aprovechando los descuentos en el precio de las entradas.

El problema dirigenal que tiene el Club Deportivo El Nacional, debe ser solucionado con la incursión de personas civiles al directorio, y que éste no sea solamente conformado por militares.

Con la incursión de civiles a puestos jerárquicamente altos, se podría conseguir mayor capital privado y de esta manera se podría evitar el gran éxodo de jugadores como el que sucedió el presente año, y el cual es el mayor enfado de los hinchas hacia la dirigencia. Con mayor capital, se puede mantener una base de buenos jugadores, lo cual brinda mejores resultados en la cancha y por ende, el hincha apoyaría de mayor manera.

De igual manera, se debería eliminar la rotación de directivas entre las 3 ramas de las FFAA ecuatorianas. Con este proceso, lo único que se consigue es quitarle continuidad a una directiva exitosa, o darle el poder a personas que no están capacitadas para dirigir un equipo de fútbol profesional.

La comunicación, al ser considerada en su gran mayoría como mala o regular, debería ser excelente. La única forma para solucionar esto es con la contratación de un comunicador.

La falta de comunicación ha sido uno de los motivos para que el Club Deportivo El Nacional pierda hinchas en los últimos cinco años, por lo que es indispensable que dentro del Club, la comunicación sea manejada de una manera adecuada y sobre todo, profesional.

Casi un 100% de las personas opinaron que la constante rotación de jugadores es el principal problema para que los resultados deportivos no sean los mejores. La rotación de jugadores se da debido a que finalizan los contratos y los jugadores reciben interesantes propuestas que el Club Deportivo El Nacional no está en condiciones de equiparar, por lo que obviamente los

jugadores, como todo profesional, prefieren ir a jugar en el equipo que mejores condiciones económicas ofrezca.

La hinchada del Club Deportivo El Nacional tiene un afecto grande hacia sus divisiones inferiores y en su gran mayoría opinaron que el trabajo que se realiza en la formación de jugadores es muy bueno.

#### **6.5.4.3 Recomendaciones del muestreo**

El Club Deportivo El Nacional, debe pasar a ser manejado como una empresa, a explotar la imagen de sus jugadores, para que estos se conviertan en la viva imagen del equipo. Deben estar presentes en todo evento relacionado al club y en su publicidad.

Se debe abrir las puertas a la inversión privada, esto permitirá poder equiparar las ofertas de distintos clubes y así evitar que los jugadores dejen el equipo al finalizar sus contratos. Al tener capital privado, también se puede mejorar el trabajo que se realiza en las divisiones inferiores, por lo que si en la actualidad se forman buenos jugadores, en un futuro se podría tener aún mejores resultados.

La contratación de jugadores extranjeros no debe darse por el momento, lo primero que se debe hacer es volver a contar con una excelente base de jugadores nacional, para ahí recién pensar en una hipotética contratación de jugadores extranjeros.

Se debe contratar a un comunicador profesional y a un publicista profesional.

El comunicador debe ser, en preferencia hombre, ya que al estar en un ambiente netamente masculino, será más fácil para esa persona el poder desempeñarse con más confianza con los jugadores. Tiene que ser una persona que no le incomode viajar a distintas ciudades, muchas veces por tierra, para estar con el plante durante los partidos y estar consciente que el día

en que más se trabaja será el domingo, ya que la mayoría de partidos se juegan ese día. No es un requisito indispensable que sea hincha del equipo, aunque si ayudará para que tenga un sentido de pertenencia mayor hacia la institución.

Profesionalmente es muy importante que tenga conocimientos básicos de fútbol y experiencia en el ambiente deportivo. Debe ser bilingüe (idioma inglés) ya que al ser un equipo que puede representar al país en el extranjero, muchas veces tendrá que ser el vocero del equipo ante medios de comunicación de habla inglesa. Al ser el encargado de escribir los comunicados de prensa, su ortografía y redacción deben ser impecables.

El comunicador tiene que saber trabajar bajo presión y con condiciones hostiles, ya que al estar en una institución que gran parte de su estabilidad se rige a partir de los resultados deportivos, tiene que estar en capacidad de dar explicaciones coherentes e inmediatas a la hinchada y al periodismo que muchas veces no las pedirán de la mejor manera, es decir, debe tener un gran manejo de crisis.

Las funciones del comunicador serán las del manejo de la imagen institucional, comunicación interna y externa, relaciones con la prensa, organización de eventos internos y externos, manejo de la página de Facebook oficial del equipo, redacción y envío de boletines, comunicación con los socios.

El publicista, debe tener un perfil similar al del comunicador, pero al ser un empleado que no tiene tanto contacto en primera persona con los públicos externos, no es indispensable que viaje con el equipo para los partidos de visitante. Debe ser una persona, al igual que el comunicador, con bastantes llegada a los medios de comunicación ya que de ellos depende en gran medida que su trabajo alcance a los distintos públicos del equipo.

De esta manera se podrá dar a conocer todo lo que tiene el club, tanto a nivel comunicacional, como a nivel publicitario.

La comunicación y la publicidad deben trabajar de la mano con el marketing, de esta manera se garantiza que estas 3 ramas tengan el mismo objetivo, que en este caso, es el de formular estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos entre la población civil de la capital.

Es preferente que el profesional del marketing no sea parte del club, es decir, que sea un asesor externo ya que podrá ver detalles que estando en el día a día en el club se podrán obviar al ya resultar comunes. Esta asesoría debe ser de una empresa o persona especializada específicamente en marketing deportivo, si es posible, que ya haya trabajado exitosamente con equipos de fútbol.



## **7. Capítulo VII: Propuesta de plan y estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos para el Club Deportivo El Nacional entre la población civil de la capital.**

### **7.1 Comportamiento, cultura y personalidad organizacional**

**7.1.1 Comportamiento Organizacional** La imagen funcional del Club Deportivo El Nacional, debe ser medida en relación a los otros equipos del Ecuador, en especial a los de la ciudad de Quito. En este caso el ejemplo a seguir es el de Liga Deportiva Universitaria de Quito, que ha sido el equipo con mejores resultados desde el año 2000, tanto deportiva, como institucionalmente.

En este caso, es evidente una desventaja en relación a la competencia, por lo que en este caso se debería imitar todo lo bueno que viene haciendo Liga Deportiva Universitaria de Quito, pero de una manera adaptada a la realidad del Club Deportivo El Nacional, ya que lo que funciona en Liga Deportiva Universitaria de Quito, es posible que en El Nacional no funcione.

Se debe tener en cuenta que gran parte del éxito de Liga Deportiva Universitaria de Quito, se debe a que cuenta con jugadores extranjeros de primer nivel. El Club Deportivo El Nacional, a pesar de que un ex presidente y algunas hinchas consideran que sí se debería contratar jugadores extranjeros, no lo debe hacer ya que todo su comportamiento a lo largo de su historia perdería importancia. Lo que sí debe hacer es mantener una base de jugadores por lo menos por tres años consecutivos, ya que el cambiar constantemente el equipo es un comportamiento perjudicial debido a que toma bastante tiempo lograr un buen funcionamiento del mismo.

Un punto que el equipo si debe cambiar es el sistema de rotación de directivas entre las ramas de las FFAA del Ecuador. Esto tiene varios puntos débiles, como lo son el cortar los buenos procesos de las directivas (no hay opción a una reelección), se nombra presidentes a militares por sus méritos en su carrera y no porque sepan manejar un club deportivo, y especialmente, se evita que capital privado entre al equipo, lo cual permitiría mantener la base de jugadores y contratar futbolistas de mejor nivel.

**7.1.2 Cultura organizacional:** La auto imagen del Club Deportivo El Nacional debe ser expresada por sus jugadores, directivos, cuerpo técnico y el resto de empleados del club. Las personas mencionadas, deben comunicar a sus allegados todo lo bueno que tiene el Club y el buen ambiente laboral que existe al interior del mismo. De esta manera, todas las personas que están en contacto con la empresa sin ser parte de ella, podrán estar al tanto de la buena cultura organizacional que existe dentro del club, y por ende, hablarán bien de él.

A pesar de no haber tenido éxito en los últimos cuatro años, el Club Deportivo El Nacional, sigue siendo el equipo ecuatoriano que mejores jugadores produce en sus divisiones inferiores, y gran parte de ese éxito se debe a los buenos valores que desde jóvenes son inculcados a sus jugadores. No es casualidad que los jugadores ecuatorianos que actualmente juegan en el exterior y han sido más exitosos, han salido de las divisiones inferiores del Club Deportivo El Nacional, como lo son Cristian Benítez y Antonio Valencia, ya que ambos desde pequeños fueron formados no sólo para jugar fútbol, sino también como personas responsables y especialmente con una férrea disciplina, lo cual permite que no tengan problemas de conducta en sus equipos actuales.

Es contraproducente el hecho de que gran parte de los jugadores que han dejado el equipo, han sido debido a la no renovación de sus contratos, lo que significa que las condiciones laborales en el equipo no han sido las mejores, o que han recibido propuestas más interesantes. Cuando no sea posible competir

de igual a igual en una propuesta salarial, es indispensable que en ese momento el Club persuada al jugador dándole otros motivos aparte del monetario para quedarse en el equipo, como pueden ser el cobrar puntualmente cada mes, premios por buen rendimiento o una promesa de venta en caso de una oferta del exterior.

**7.1.3 Personalidad Organizacional:** La imagen intencional del Club Deportivo El Nacional en la actualidad no está siendo manejada de la mejor manera, ya que no está comunicando todo lo bueno que tiene, si no sólo parte de ello. Su identidad visual está fallando, ya que su uniforme y su escudo cambian año tras año, no es un uniforme vistoso, y no mantiene los mismos detalles con cada nuevo diseño. Otro elemento de la personalidad que también está fallando es la comunicacional, ya que no está comunicando de manera correcta el plan de socios civiles, por lo que es necesario y urgente que se maneje de mejor manera la publicidad del club para esta área.

## **7.2 Elementos del sistema de identidad visual**

**7.2.1 Símbolo:** El símbolo del Club Deportivo El Nacional debe mantenerse siempre en todas sus manifestaciones visuales tales como camiseta, calentadores, tarjetas de presentación, publicidades, etc. Es importante que no se lo cambie año tras año, ya que esto solo se debe hacer en caso de un gran cambio interno en el club.

Durante la última década, el símbolo de El Nacional ha variado de gran manera, lo que provoca que el hincha no tenga una imagen concreta de cómo es su escudo. Ha cambiado la forma de la N en el centro, las líneas que dividen al balón de la parte superior, ha incluido y borrado bordes blancos al escudo entero, y la forma de posicionar las estrellas de los títulos y subtítulos también ha sido cambiada año tras año.

**Cuadro 7.1: Escudos del Club Deportivo El Nacional**

Como se puede ver en el cuadro 6.1, el escudo del equipo también ha variado con el cambio de uniforme. A pesar de mantener los colores, la “N” blanca de Nacional en la parte central, y el balón en la parte superior, hay cambios que a simple vista posiblemente no sean evidentes, pero que a la larga resultan significativos ya que el hincha no logra tener una imagen concreta de su escudo.

Los principales cambios son la forma de la “N”, las rayas que dividen a la pelota de fútbol, el o los bordes que rodean al escudo y la forma de posicionar las estrellas.

Otro punto que se debe considerar, es el evitar cambiar la posición del escudo del Club; históricamente siempre estuvo colocado en la parte superior izquierda, siendo absurdo que los últimos modelos tengan el símbolo del equipo en la parte central de la camiseta

Para eliminar estos cambios, se debe hacer una votación entre los socios, y que el escudo ganador se mantenga año tras año.

Esta modalidad, ya ha sido impuesta, y con bastante éxito ya que votaron 42507 personas, en el Ecuador. El Club Sport Emelec, mediante el concurso

<sup>91</sup> Camisetas de colección personal pertenecientes a Alejandro Coba

“Elige la nueva piel del bombillo<sup>92</sup>” eligió la camiseta oficial para la temporada 2010 mediante una votación entre sus hinchas en su página web en la que solamente se podía votar una vez al día, aunque en este caso podía votar cualquier persona, no solamente los socios

**7.2.2 Logotipo:** El Club Deportivo El Nacional debería crear un logotipo permanente que acompañe al símbolo del equipo en todas las manifestaciones visuales de la institución. Debe tener los mismos colores que el símbolo y de una tipografía similar, para que de esta manera se complemente perfectamente. El posicionamiento del logotipo es algo que toma tiempo, por lo que es necesario tener paciencia hasta que la hinchada del club se sienta identificada con él. El logotipo creado debe ir sin lugar a dudas en el carné de socios, si es posible, como un holograma

**7.2.3 Colores:** Los colores del Club Deportivo El Nacional siempre han sido el rojo y el gris. El uniforme titular, tradicionalmente fue gris, pero ya que en los últimos años ha sido rojo, se debe conservar ese color que ya está totalmente posicionado en la mente de los distintos públicos y muchos hinchas tan sólo han visto al equipo vestido de rojo, por lo que en estos momentos sería complicado cambiarlo. El uniforme alterno debe ser gris, para que de esta manera se recuerden viejas épocas en las que el Club Deportivo El Nacional era conocido como la Máquina Gris, de esta manera no se está olvidando a la historia del club. En caso de que el uniforme alterno tenga mayor aceptación entre la hinchada, en ese momento sí será prudente invertir los roles para el año siguiente. Se debe respetar un mismo diseño año tras año a pesar de que se cambie la marca proveedora de los uniformes. En la última década el uniforme ha tenido varios diseños diferentes, que a pesar de tener al rojo como color principal, confunden al hincha ya que no se sabe si el equipo tiene una banda cruzada, el escudo en la parte izquierda o en el centro, rayas en los costados, cuello o no.

---

<sup>92</sup> Elige la piel del bombillo, [http://emelec.com.ec/banner\\_camisetas\\_next.php](http://emelec.com.ec/banner_camisetas_next.php), acceso a la página el día jueves 26 de agosto a las 23:46 del 2010.

### Cuadro 7.2: Camisetas del Club Deportivo El Nacional



1967



1999



2002



2006



2007

93

Como se puede ver en el capítulo dos, el primer modelo del cuadro de camisetas –la gris– es el uniforme con el cual se obtuvieron nueve títulos nacionales, (en el mencionado capítulo, las fotos que la camiseta es roja, es el uniforme alterno) manteniendo el diseño de la banda cruzada con los colores

<sup>93</sup> Camisetas de colección personal pertenecientes a Alejandro Coba

rojo, azul y celeste, las mismas que representan a las tres Ramas de las Fuerzas Armadas: Terrestre, Naval y Aérea, respectivamente. A partir del título de 1992, el décimo, es cuando se empezaron a hacer cambios drásticos al uniforme, algo incoherente ya que hasta finales de la década de 1980, El Nacional era conocido como la “Máquina Gris”, por lo que el Club debería exigir a su marca proveedora, que el modelo sea similar al de aquellas épocas, y que no se varíe de forma tan drástica año tras año como se puede constatar en el cuadro de camisetas. No hace falta añadir detalles que solo contaminan visualmente a la camiseta, lo importante es mantenerse fiel a la historia del equipo. Un claro ejemplo, como se observa en el siguiente cuadro, es el Club Atlético River Plate de Argentina, que durante sus más de 100 años de historia, ha mantenido el color blanco como principal, más una banda roja cruzada diagonalmente. Lo mismo sucede con su uniforme alterno, que es exactamente igual al titular, pero con el color negro sustituyendo al blanco. Obviamente el uniforme ha sido adecuado acorde a la tecnología de la época en que se lo produce, pero siempre siendo fiel a los colores históricos del equipo.

### Cuadro 7.3: Camisetas del Club Atlético River Plate de Argentina



Titular 1986



Titular 2010



Alterna 2004



Alterna 2010 <sup>94</sup>

**7.2.4 Tipografía:** La tipografía para el Club Deportivo El Nacional debe ser formal ya que representa a una importante institución como son las Fuerzas Armadas del Ecuador. Debe usar la misma en todos sus comunicados, en la página web, tarjetas de presentación.

<sup>94</sup> Camisetas de colección personal pertenecientes a Alejandro Coba

### **7.3 Modelo de Gestión estratégica de la imagen organizacional**

El modelo comprende de tres etapas sucesivas las cuales son:

**7.3.1 Definición de estrategia de imagen:** La imagen actual del Club Deportivo El Nacional se ha visto deteriorada en el último año debido a la reciente salida de sus mejores jugadores hacia otros equipos, tanto del Ecuador, como del exterior.

La imagen intencional, como reza la frase a la entrada del Club “Aquí se forman y se forjan los mejores futbolistas ecuatorianos”, es la de ser el equipo ecuatoriano con los mejores jugadores, por lo que para lograr esto es necesario que no se desmantele el equipo al final de cada temporada y sobre todo, trabajar en las divisiones menores del equipo, conocidas por ser las mejores del Ecuador.

La estrategia principal para lograr estos objetivos es conseguir inversionistas privados que brinden capital al club, de esta manera se pueden mejorar los contratos de los jugadores y evitar que salgan a otros equipos, así como también trabajar de mejor manera en la formación de nuevos valores. A los mencionados inversionistas, indudablemente se les debe dar un lugar importante dentro de la directiva del club, por lo que primero deberán ser socios de la institución.

Es totalmente necesario que se mantenga el trabajo que se viene realizando en las divisiones inferiores del equipo, ya que durante el último lustro, el Club Deportivo El Nacional ha sido el equipo ecuatoriano que mejores jugadores ha sacado de su “cantera”, lo que demuestra que el trabajo ha sido excelente por parte de los entrenadores de las divisiones inferiores del club. Para lograr esto, el factor fundamental es tener paciencia, ya que no se puede esperar que un jugador de menos de 20 años rinda en primera división de la misma manera que rinde con jugadores de su misma edad.



### **7.3.2 Configuración de la personalidad corporativa**

Es necesario que el Club Deportivo El Nacional unifique su identidad con su comunicación corporativa. Esto quiere decir, que es necesario hacer lo que se dice, ya que de nada sirve ser un equipo que dice tener los mejores jugadores ecuatorianos, si en realidad no los tiene. Por lo que, o se debería dejar de decir eso, lo cual sería una falta de respeto a su identidad y a su historia; o mantener la base de jugadores y formar un equipo ganador con los mejores futbolistas ecuatorianos. Se debe trabajar en el marketing, para usar la imagen de los jugadores como una forma de ingresos económicos. Los jugadores deben aparecer en todas las publicidades del club, publicidades con un gran diseño gráfico y sobre todo, explotar las relaciones públicas, para que los jugadores sean la viva imagen del club, un representante a todo lado que vayan.

**7.3.3 Gestión de imagen a través de la comunicación:** El Club Deportivo El Nacional debe fomentar la comunicación interna, cuando los empleados de una empresa tienen una buena imagen del lugar donde trabajan, es mucho más fácil poder cambiar la imagen externa, ya que con una buena comunicación de todo lo bueno que hay internamente, indudablemente la imagen externa mejorará.

Manejando de buena manera la comunicación, se evita que se creen rumores perjudiciales para el equipo, que pueden afectar de forma negativa al ambiente interno, y por ende, perjudicar el rendimiento del equipo. Es necesario contar con un portavoz que sea el encargado de hablar en nombre del equipo con todos los medios de comunicación cuando hayan novedades importantes, o cuando sea necesario desmentir o confirmar un rumor.

#### 7.4 Modelo de Villafañe de gestión estratégica de la imagen organizacional.

ETAPAS	OBJETIVOS	PROGRAMAS
Definición de la estrategia de imagen: Imagen actual (equipo deteriorado) vs. Imagen Intencional (equipo con los mejores jugadores nacionales).	Analizar la imagen actual con el fin de adecuarla a la imagen intencional.	Auditoría de imagen Observatorio permanente de imagen organizacional
Configuración de la personalidad organizacional, que comprende toda la identidad visual, sus aplicaciones y su comunicación. También es necesario nombrar todo lo que el equipo quiere comunicar.	Adaptar la personalidad organizacional a la imagen intencional. El comportamiento del Club, debe ser acorde a la imagen que quiere demostrar a sus distintos públicos.	Programa de identidad visual, para saber que se puede hacer y que no se puede hacer. Manual de gestión de la comunicación, para evitar confusiones especialmente con la prensa. Programa de cambio cultural, para mejorar el día a día dentro del club.  Estos tres programas deben estar por escrito y con fechas y plazos.
Gestión de la comunicación para: investigar, controlar y planificar a los públicos. De esta manera se consiguen mas socios, lo que genera ingresos para la institución.	Controlar la imagen a través de la comunicación.	Programas de comunicación interna y externa.

## 7.5 Tipos de Disonancia

La disonancia del Club Deportivo El Nacional es de una imagen mejor que la identidad. Durante la entrevista al vicepresidente del equipo, el Coronel Luis Lanas, se pudo constatar que dentro del Club Deportivo El Nacional, se vive de éxitos y glorias pasadas. Los directivos creen que por el hecho de ser el máximo ganador de los campeonatos nacionales y de estar posicionado como el equipo de *los puros criollos*, la buena imagen que lograron a base de esfuerzo y éxitos en décadas pasadas se mantendrá sin tener que hacer nada para que esto suceda. El hecho de pensar que porque en el pasado las cosas se hicieron bien los públicos van a tener una buena imagen del equipo sin importar que en la actualidad el equipo merodea los últimos puestos y no tiene participación internacional, demuestra que la identidad del club no está reflejando la imagen actual que tiene.

La mayoría de hinchas tiene una imagen regular del club o incluso buena, por lo cual es importante empezar a cambiar la mentalidad de vivir de viejas épocas, caso contrario, el hincha empezará a perder la paciencia si la directiva permanece con esa forma de pensar.

Es fundamental que el club empiece a tener buenos resultados deportivos ya que en un fútbol tan competitivo como el actual, lo más importante son los éxitos conseguidos, pasando a segundo plano lo bueno que pueda existir a nivel institucional, como lo son las divisiones inferiores.

Se debe tener especial cuidado en no hipotecar el futuro del equipo con el fin de lograr victorias, es decir, no contratar jugadores que por más jerarquía que tengan, dejarán al club con grandes deudas, ya que exigirán salarios sumamente altos. Los problemas internos, en este caso deudas salariales, salen a la luz rápidamente, lo que provocará que en un futuro los jugadores duden acerca de firmar contratos con El Nacional ya que temerán por su estabilidad laboral.

## 7.6 Plan de comunicación

**7.6.1 Justificación:** El plan de comunicación del Club Deportivo El Nacional ha sido diseñado con el fin formular estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos entre la población civil de la capital.

La parte situacional de la empresa es relativamente exitosa ya que a pesar de ser el mayor ganador de la historia de los campeonatos nacionales de fútbol, en la actualidad ha perdido protagonismo con relación a su mayor rival, Liga Deportiva Universitaria de Quito.

En cuanto a hinchada, el Club Deportivo El Nacional, a pesar de tener una hinchada poco fiel, cuenta con la 4ta hinchada más numerosa del país, y la tercera en la ciudad de Quito, siendo superado por Liga, y por muy poco por Barcelona, el equipo más popular del país<sup>95</sup>.

La situación comunicacional del equipo demuestra una imagen venida a menos y mal aprovechada ya que tiene mucho que ofrecer a sus hinchas, lo cual lastimosamente ha sido muy poco difundido.

Lastimosamente al tener una personalidad militar, es muy difícil hacer que ésta cambie, pero es sumamente necesario adaptarse a los cambios del nuevo milenio, sobre todo, empezar a manejar al equipo como una verdadera empresa.

Tal como lo menciona Vinicio Luna en la entrevista realizada, se debe realizar una reingeniería del modelo institucional, ya que es un sistema caduco donde los dirigentes llegan no por meritos deportivos sino por su antigüedad militar y porque el estatuto habla de una rotación de las fuerzas en la presidencia y muchas veces quienes están en esa función no tienen afinidad con el fútbol.

El sistema de comunicación que se va a utilizar es el de Comunicación Organizacional ya que el principal objetivo es el de eliminar las barreras de

---

<sup>95</sup> Base de datos "Gustan del Fútbol", proporcionada por el Coronel (r) Luis Lanás, vicepresidente del Club Deportivo El Nacional

comunicación entre el equipo y sus hinchas para así tener una hinchada informada sobre los beneficios de asociarse al club, y de esta manera, se logre un mayor número de afiliaciones.

#### **7.6.2 Fortalezas y debilidades:**

##### ▪ Fortalezas

1. Mayor ganador de la historia de los campeonatos nacionales de fútbol.
2. Único equipo del Ecuador que jamás ha utilizado jugadores extranjeros a lo largo de su rica historia.
3. Excelente plan para socios civiles.
4. Cuenta con las mejores divisiones inferiores del país, famosa por la producción de grandes jugadores.
5. Gran ambiente laboral para sus jugadores

##### ▪ Debilidades

1. Poco apoyo por parte de la hinchada
2. Poca difusión al plan para socios civiles
3. Rotación de directivas cada 4 años por parte de distintas ramas de las FFAA del Ecuador.
4. Equipo desmantelado en relación al del año anterior.
5. Inestabilidad en el cuerpo técnico (durante el año 2010 ha tenido 3 entrenadores diferentes)

#### **7.6.3 Objetivos:**

- Objetivo General: Formular estrategias comunicacionales para captar mayor cantidad de socios activos entre la población civil de la capital.
- Objetivo Específico #1: Incentivar al hincha a asociarse al equipo mediante una extensiva campaña comunicacional para el plan de socios civiles.
- Objetivo Específico #2: Contratar personal profesional en el ámbito de la comunicación y publicidad, con el perfil adecuado para trabajar en una institución deportiva. Así mismo, contratar una asesoría externa de marketing para que trabaje en conjunto con el comunicador y el publicista.

**7.6.4 Visión:** Para determinar los elementos que debe incluir la visión, fueron interrogados 10 hinchas del equipo, que coincidieron en que La visión debe ser estructurada pensando en recuperar el terreno perdido en relación a la competencia y volver a ser protagonistas a nivel nacional, dejando de lado lo internacional para cuando el equipo logre estabilizarse. *“Mantenerse en el primer lugar de los ganadores de campeonatos nacionales recuperando el protagonismo futbolístico a nivel nacional en los próximos tres años”.*

**7.6.5 Misión:** Para determinar la misión fueron interrogados los mismos 10 hinchas, que destacaron la formación de jugadores en las divisiones inferiores y la utilización de jugadores nacidos únicamente en territorio ecuatoriano como los valores que quisieran que incluya la misión del equipo.

*“Formar a los mejores futbolistas ecuatorianos, tanto física como moralmente, demostrando la valía que tiene el talento nacional”.*

#### **7.6.6 Políticas**

- **Difusión masiva:** Se debe hacer una difusión masiva en todos los medios de comunicación de la ciudad de Quito para dar a conocer todos los beneficios que tiene el plan para socios del Club Deportivo El Nacional. Es indispensable comunicar todo acerca de los distintos planes que hay, tales como precio, formas de pago, beneficio, lugares para cancelar el dinero, etc. Se debe conocer el plan mediante todos los medios posibles, como marketing, publicidad, relaciones públicas e incluso mediante rumores.
- **Diálogo permanente:** Se debe tener un diálogo permanente tanto con los hinchas, como con los medios de comunicación. Se debe tener informado a los hinchas y a los medios, para que estén enterados de todas las novedades del club y de posibles cambios que puedan haber en el equipo, como los horarios de los partidos, lugar de los partidos, hoteles de hospedaje en otras ciudades, sitios de entrenamiento, ruedas de prensa, etc.

### 7.6.7 Estrategias

- **Estrategias para política de difusión masiva**

1. **Publicidad masiva del plan para socios civiles:** Lo que se busca con esta estrategia es la de dar a conocer un plan que es bueno, pero muy poco conocido.
2. **Mejorar el marketing del club:** Con esta estrategia se busca mejorar el marketing del club, para que empiece a ser visto no sólo como un equipo de fútbol, sino como una empresa que genera ingresos.

- **Estrategias para política de diálogo permanente**

1. **Mejorar la relación con la prensa:** Al mejorar la relación con la prensa, se hablará mejor del equipo, lo cual será una publicidad gratuita y ayudará a la mejora de la imagen del club. Muchas veces la prensa ataca a un equipo por el simple hecho de que no le permiten el ingreso a los entrenamientos o porque no se les conceden entrevistas.
2. **Mejorar la relación con los hinchas:** Mediante esta estrategia, se conseguirá un mayor apoyo para los partidos del equipo en condición de local, lo cual ayudará a conseguir mejores resultados deportivos.

### 7.6.8 Acciones

- **Acciones para publicidad masiva del plan para socios civiles**

1. Pautar tanto en radio y prensa escrita, publicidades referentes a todo el plan para socios civiles con el que cuenta el Club Deportivo El Nacional. En Los partidos de local, se debe promocionar por los parlantes del equipo, así como también aprovechar el entretiempo del partido para promocionar el plan mediante un acto entretenido.
2. Generar rumores que cuenten todos los beneficios de ser socios del equipo. Principalmente se deberá hacerlo en los partidos en condición de local, con un socio que empiece a hablar de los beneficios que tiene por ser socio, llamando la atención del resto de hinchas.

- **Acciones para mejorar el marketing del club**

1. Contratar gente especializada en marketing deportivo, preferiblemente con experiencia en equipos deportivos. Si es necesario, deberá ser una persona extranjera, preferiblemente de Latinoamérica.

Vender camisetas con el nombre y número de los jugadores, así el hincha se siente más identificado con el equipo y con su jugador favorito.

2. Utilizar la imagen de los jugadores para posicionar al equipo como una empresa deportiva. Enviar a los principales jugadores a eventos públicos, obviamente jugadores que estén bien presentados y tengan facilidad para comunicarse de forma clara. Dependiendo del acto, irán con ropa del club o vestidos formalmente..

- **Acciones para mejorar la relación con la prensa**

1. Brindar acceso total a los entrenamientos del equipo a los distintos medios de comunicación. En caso de que no se pueda mostrar el entrenamiento completo, al final del mismo, designar dos jugadores que atiendan a la prensa. Lo que nunca se debe hacer es dejar a la prensa sin atención, más teniendo en cuenta que el sitio de entrenamiento es en Tumbaco lo que significa que el traslado hasta allá requiere cierto gasto.
2. Constantes boletines de prensa dirigidos a los medios de comunicación con novedades relacionadas al club. Dichos boletines deben tener siempre el mismo formato, el logotipo y el símbolo del club, con excelente ortografía y redacción.

- **Acciones para mejorar la relación con los hinchas**

1. Promociones para partidos de poca atracción, tales como 2x1, niños gratis y mujeres a mitad de precio. Otra acción interesante, es la de dar descuentos a los hinchas que presenten el ticket del partido anterior al



momento de comprar la entrada para el siguiente partido. Todos estos beneficios, siempre y cuando se enseñe el carné de socio en las boleterías.

2. Mostrar interés por el socio, es decir, enviarle mensajes por su cumpleaños, navidad y ocasiones especiales. Una vez terminada la membresía, que es anual, comunicarse de manera directa con el socio, si es posible telefónicamente, para informarle los pasos a seguir para renovar su membresía.
3. Crear una cuenta en Facebook y Twitter con el fin de aprovechar las nuevas tecnologías de la comunicación y tener un contacto fluido y directo con el hincha. En la cuenta de Facebook incluir fotos de los entrenamientos, entrevistas a los jugadores, anécdotas de ídolos del pasado. Es importante que la página tenga un moderador que controle los comentarios que pongan los hinchas.



## 7.6.10 Presupuesto

Presupuesto

<b>Profesionales</b>	<b>Sueldo</b>	
Comunicador Profesional	Contratado a partir del 1 de enero del 2011	\$24.000
Publicista Profesional	Contratado a partir del 1 de enero del 2011	\$12.000
Asesor externo de Marketing	Contratado a partir del 1 de enero del 2011	\$12.000
<b>Total anual</b>		<b>\$48.000</b>
<b>Publicidad Radio</b>		
	<b>Cantidad</b>	
Cuñas de radio	5 diarias de lunes a viernes a vienes de 30 segundos cada una durante dos meses	\$3.696,00
Cuñas de radio	5 diarias de lunes a vienes de 30 segundos, una semana cada mes durante 9 mese	\$3.780
<b>Total anual</b>		<b>\$7.476,00</b>
<b>Publicidad Prensa Escrita</b>		
Periódicos	3 Columnas X 9 Modulos (14.30 cm x 21.5 cm) a full color durante 12 semanas al añ	<b>\$11.249</b>
<b>Total anual</b>		<b>\$66.725,28</b>

### **7.6.11 Resultados Esperados**

Actualmente el Club Deportivo El Nacional cuenta con 1200 socios a partir de su creación en el año 2004. Mediante la aplicación del plan y las estrategias comunicacionales se espera llegar a un total de 3000 socios en un plazo máximo de dos años, es decir, que para el mes de diciembre del año 2012, aproximadamente 1800 nuevos hinchas se hayan asociado al club. Estos números son estimados a partir de que las estrategias implementadas tienen gran alcance dentro de la sociedad, como lo son, por ejemplo, la radio y la prensa escrita.

Es fundamental realizar un seguimiento constante al impacto que tengan las acciones.

Es necesario que durante la venta de boletos, los encargados de venderlos contabilicen cuántas personas presentan el carné al momento de comprar y así poder saber la cantidad de socios que acude al estadio.

## 8. Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

### 8.1 Conclusiones

- A pesar del disgusto de la mayoría de sus hinchas, si el Club Deportivo El Nacional, quiere tener éxito a nivel internacional, es indispensable la contratación de jugadores extranjeros. De darse la mencionada situación, se crearía un gran problema a nivel de hinchada ya que el sentimiento de orgullo nacional, es una de las banderas que tiene el hincha del Club Deportivo El Nacional y la mayoría de sus hinchas no están de acuerdo a la contratación de jugadores extranjeros.  
Dichos jugadores debe ser de primer nivel, caso contrario, no vale la pena su contratación.
- Entrevistando al ex presidente del club, General (r) Homero Berrazueta, se pudo constatar que el Club Deportivo El Nacional, es una institución que trata muy bien a todos sus empleados tanto a directivos como jugadores y personal en general.
- Para mantener la hinchada, se debe mantener una buena base de jugadores, por lo que es necesario e indispensable, la incursión de personas civiles dentro de la alta directiva del club que puedan aportar con capital privado.
- En la entrevista a Gonzalo Coba Jijón, se llegó a la conclusión de que en una organización, lo primero que se debe hacer es fomentar el sentido de pertenencia dentro de los empleados. Al hacer esto, inmediatamente se logra una gran publicidad -gratuita- ya que los empleados hablarán bien de su empresa, generando un positivo “boca a boca” que transmitirá todo lo bueno que la empresa tiene.

- Tan sólo un 49% de los hinchas están satisfechos con el uniforme actual, lo que inevitablemente provoca que la venta de camisetas sea baja, privando de un gran ingreso económico al equipo.
- Prácticamente el 75 % de las personas encuestadas, no tiene conocimiento del plan de socios, a pesar de que ya existe 6 años.

## 8.2 Recomendaciones

- Una buena manera de no provocar un disgusto grande en la hinchada, es la de contratar jugadores nacionalizados, que a pesar de no haber nacido en el Ecuador, al haber jurado la Constitución ecuatoriana, tienen los mismos derechos y obligaciones que cualquier persona nacida en el país. Uno de los mayores orgullos de la hinchada es ser el equipo de “Los puros criollos” , por lo que por lo menos en los papeles, los jugadores seguirían siendo todos ecuatorianos.
- Invitar a un conocido programa deportivo a que realice un reportaje acerca del día a día en el Club Deportivo El Nacional para que se pueda mostrar el gran ambiente que existe dentro del club y se exponga una imagen de un equipo responsable por tener un buen ambiente laboral. En dicho reportaje, será de suma importancia el hacer pequeñas entrevistas a los trabajadores que menos se conoce, tales como encargados de la limpieza y seguridad, para que den su testimonio acerca de las condiciones laborales en la institución.
- Si bien es cierto que existe un programa de televisión del equipo, este reportaje es algo diferente, ya que al ser transmitido por un programa deportivo que no sea partidario de ningún equipo en específico, hinchas de todos los equipos lo verán y su alcance será mayor.

- Eliminar la rotación de directivas entre las ramas de las FFAA, para que de esta manera se pueda dar continuidad a las directivas, así se podrá crear un proyecto a largo plazo, que brinde resultados satisfactorios, además de que según el muestreo, para los hinchas el mayor problema del club son los directivos. Se debe hacer una votación entre los socios, como sucede en todos los clubes deportivos, en el que los aspirantes a presidente expongan sus proyectos y se elija un ganador democráticamente.
- El Club Deportivo El Nacional debe inculcar a todos sus jugadores el orgullo de representar a la institución más ganadora a nivel nacional del país, que nunca ha contratado jugadores extranjeros a pesar de que no tener ninguna prohibición para hacerlo. Cuando se contrate un jugador, se le debe enseñar un video con la gloriosa historia del equipo para que tome conciencia del equipo al que está representando.
- Para el caso del uniforme, se debe volver a los orígenes del club, es decir, uniforme gris con la banda tricolor cruzada diagonalmente. El hacer experimentos lo único que provoca es confusión y rechazo hacia la camiseta del equipo.
- Pautar de manera masiva en los medios de mayor alcance acerca del plan para socios civiles. Utilizar el estadio Atahualpa como herramienta para promocionar el plan durante los partidos de local, puede parecer poco, pero que mil hinchas durante un partido se informen acerca del plan, será una publicidad enorme que provocará un gran boca a boca entre todos los hinchas del club.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- **AGUIAR** Francisco, Molina Gerardo, Marketing Deportivo El negocio del deporte y sus claves, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2003, primera edición.
- **BASE** de datos, Gustan del Fútbol, proporcionada por el Coronel (r) Luis Lanás, vicepresidente del Club Deportivo El Nacional
- **CAPRIOTTI** Paúl, Gestión de la marca corporativa, Argentina, La Crujía ediciones, 2007.
- **CAPRIOTTI** Paúl, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Editorial Ariel, S.A, 1999, primera edición.'
- **CARRIÓN** Fernando, Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano, Quito-Ecuador, FLACSO - MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO - DIARIO EL COMERCIO, Año 2006, 5 volúmenes
- **Club Deportivo El Nacional**, Club Deportivo El Nacional, Bi-Tricampeón Ecuatoriano, 41años, Quito-Ecuador, Creación Gráfica e impresión: Oxígeno, año 2005.
- **DÍAZ ORTEGA** Pablo, ¿Quiénes Somos? El Nacional, Quito-Ecuador, año 2006.
- **GALINDO** Edwin, Estadística Métodos y Aplicaciones, Ecuador, ProCiencia Editores, 2006.
- **GUEVARA** Liliana, Imagen Corporativa y Gestión de Relaciones con la prensa, 2005.



- **MURIEL** María Luisa, Rota Gilda, Comunicación Institucional Enfoque social de Relaciones Públicas, Ecuador, CIESPAL, 1980.
- **RUBIO CHÁVEZ** Fabián, Cátedra de Públicos Internos, clase tomada el primer semestre del año lectivo 2007-2008.
- **RUBIO CHÁVEZ** Fabián, Cátedra Públicos Internos: Comunicación Corporativa y Públicos Internos, primer semestre años 2007-2008.
- **VÁSQUEZ** Miguel, Comunicación Organizacional: Aplicaciones y Perspectivas
- **VÁSQUEZ** Miguel, Cátedra de Comunicación Social y Organizacional, clase tomada el segundo semestre del año lectivo 2006-2007.

#### Documentos de Internet:

- **Club Deportivo El Nacional**, [www.elnacional.ec](http://www.elnacional.ec) , sitio web oficial del Club Deportivo El Nacional, 2008.
- **Club Deportivo Guadalajara S.A. de C.V.**, <http://www.chivascampeon.com/> , 2009
- **Club Sport Emelec**, <http://www.emelec.com.ec/>, Sitio oficial del Club Sport Emelec de Ecuador, 2010.
- **EFE**, MDZ Online, “Deportes”, Tiro Federal, el primer club boutique del fútbol argentino, República Argentina, <http://www.mdzol.com/mdz/nota/141390-Tiro-Federal,-el-primer-club-boutique-del-futbol-argentino/>, 3 de junio de 2009, acceso a la página el día 9 de septiembre del año de 2009, a las 9:38

- Professional Football Club CSKA Moscow, <http://www.pfc-cska.com/home/?lang=eng>, 2010
- **VEIGA** Gustavo, Página 12, “Deportes”, Cómo construir un modelo en 30años, República Argentina, <http://www.pagina12.com.ar/diario/deportes/8-125860-2009-05-31.html> domingo 31 de mayo del 2009, acceso a la página el día 7 de septiembre del año de 2009, a las 18:06
- **VILLFAÑE** Justo, La gestión profesional de la imagen, España, [http://www.villafane.info/index.php?section=imagen\\_corporativa](http://www.villafane.info/index.php?section=imagen_corporativa), acceso a la página el día 10 de septiembre de 2009, a las 12:13.

#### **Entrevistas:**

- Entrevista a Gonzalo Coba Jijón, Director de Recursos Humanos de la empresa General Motors de la ciudad de Quito. Entrevista realizada el día sábado 8 de mayo del año 2010.
- Entrevista al General (r) Homero Berrazueta, ex presidente del Club Deportivo El Nacional en el periodo 1989-1991 y actual presidente del Círculo Militar de la ciudad de Quito. Entrevista realizada el día miércoles 12 de mayo del año 2010.
- Entrevista al Capitán (r) Vinicio Luna
- Entrevista al Coronel (r) Luis Lanás
- Entrevista al Dr. Eduardo Coba Jijón
- Entrevista al Licenciado Franklin Vega

**Cotizaciones:**

- Cotización de publicidad en prensa escrita del diario El Telégrafo, proporcionada por Valeria Guarderas, Jefe de Cuentas Institucionales del mencionado diario.
- Cotizaciones de cuñas de radio obtenidas de la página web de la Estación de Radio América Estéreo: <http://www.cadena-america.com/tarifas.htm>

## ANEXOS

**Formato vacío del muestreo**

**1. ¿Conoce usted el plan de socios con el que cuenta el Club Deportivo El Nacional?**

SI NO

**2. ¿Es usted socio del Club Deportivo El Nacional?**

SI NO

**3. ¿Con que frecuencia acude usted al estadio?**

Siempre Ocasionalmente Nunca

**4. ¿Cree usted que el Club Deportivo El Nacional debería contratar jugadores extranjeros?**

SI NO

**5. ¿Le gusta el uniforme actual del Club Deportivo El Nacional?**

SI NO

**6. ¿Qué imagen tiene usted del Club Deportivo El Nacional?**

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

**7. ¿Cuál cree usted que es el principal problema del Club Deportivo El Nacional?**

Dirigencia Cuerpo Técnico Jugadores Hinchada

Otro\_\_\_\_\_

**8. ¿Qué opina al respecto de la comunicación por parte del Club Deportivo El Nacional?**

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

**9. ¿Qué opina al respecto de las divisiones inferiores del Club Deportivo El Nacional?**

Muy Buena Buena Regular Mala Muy Mala

**10. ¿Considera que la constante rotación de jugadores al inicio de cada campeonato afecta al desempeño del equipo durante el mismo?**

SI

NO

**11. ¿Considera usted que el Club Deportivo El Nacional ha perdido hinchada en los últimos 5 años?**

SI

NO

**12. ¿Considera útil la rotación de directivas (cada cuatro años se turna la presidencia del equipo) entre las distintas ramas de las FFAA?**

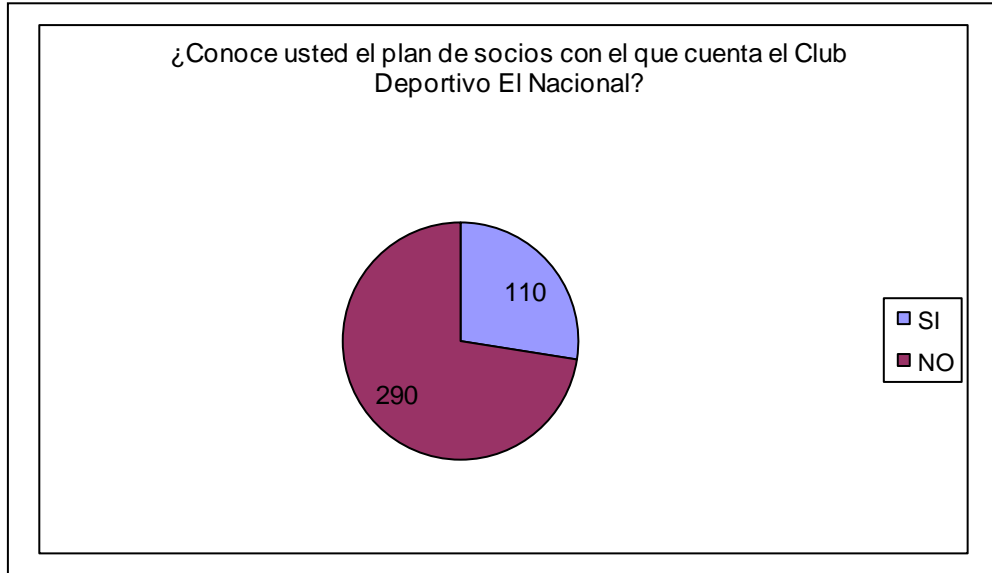
SI

NO

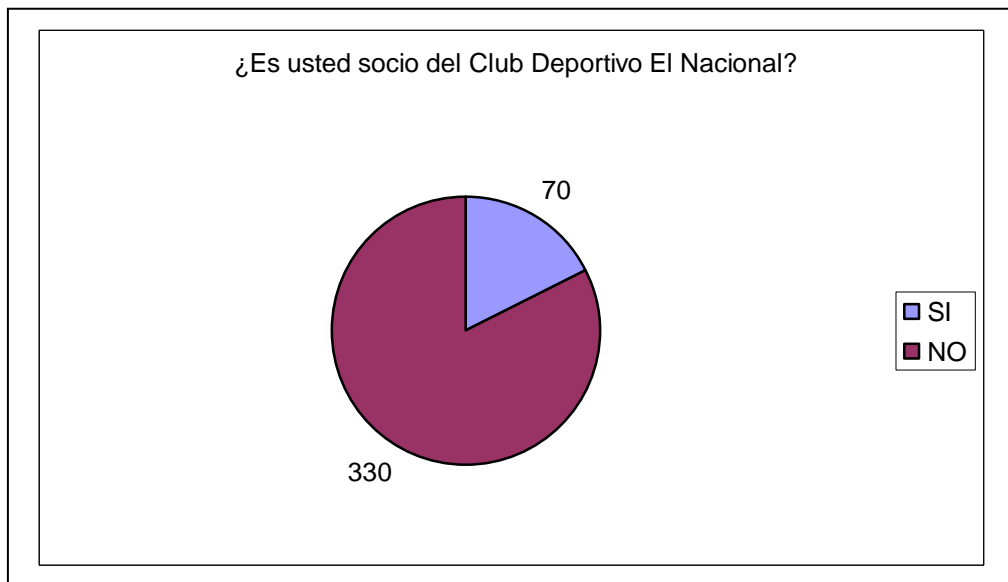
## Tabulación del muestreo

- **TABULACIÓN**

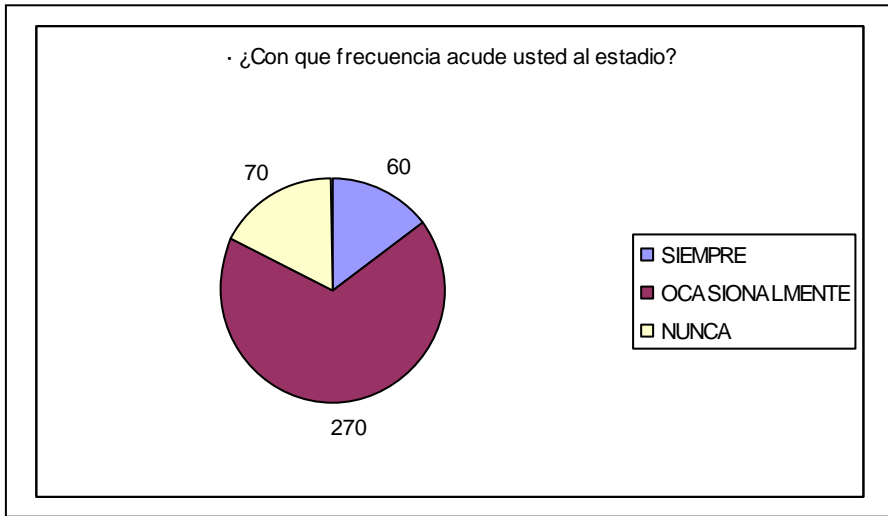
1.



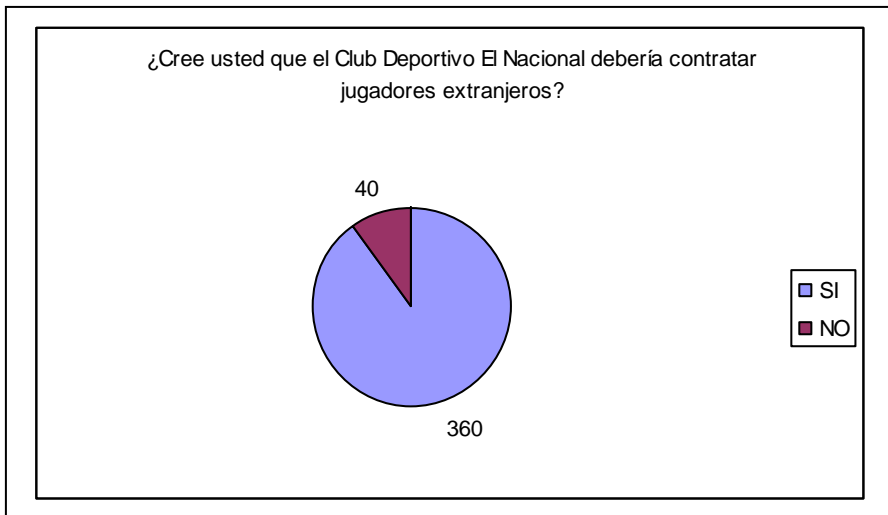
2.



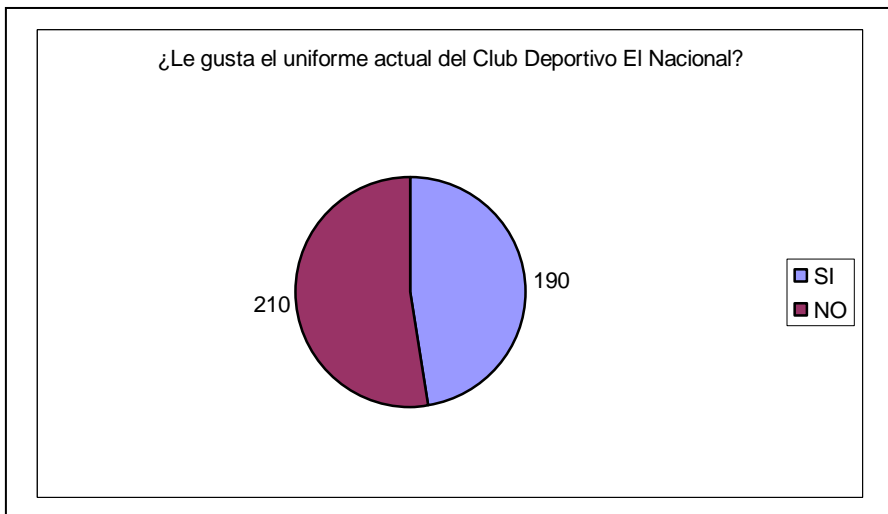
3.



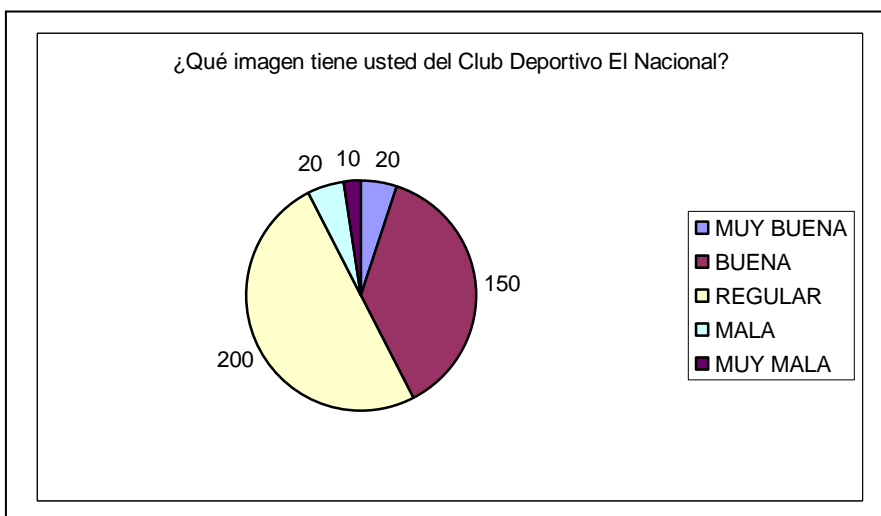
4.



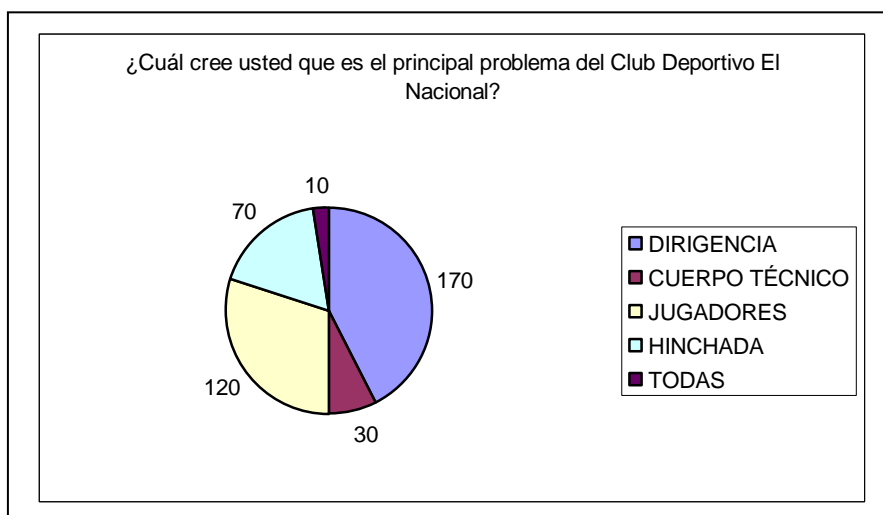
5.



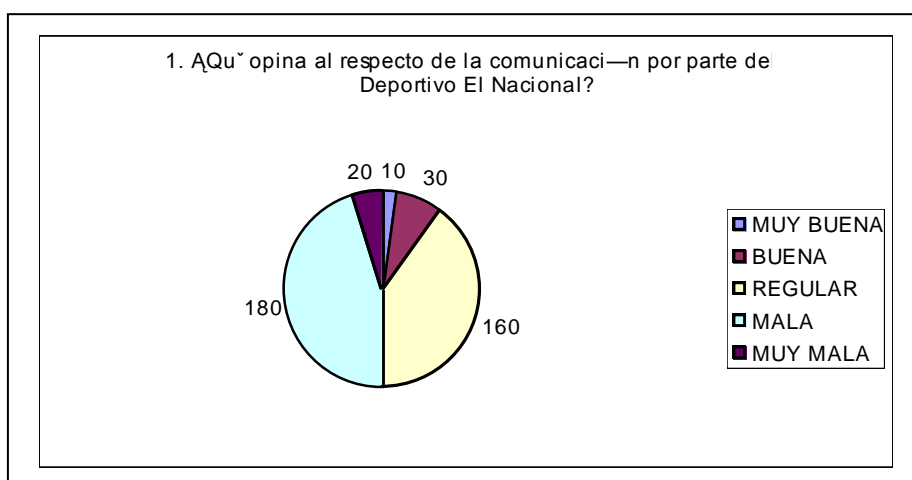
6.



7.



8.





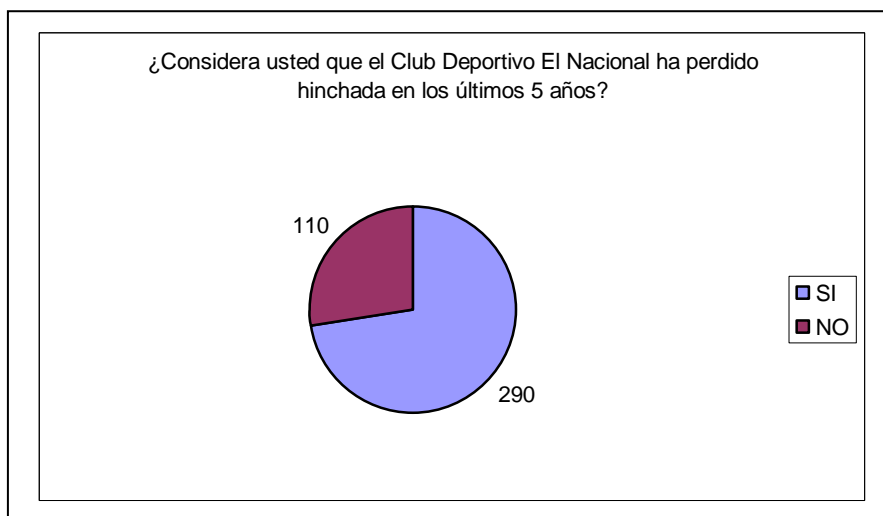
9.



10.

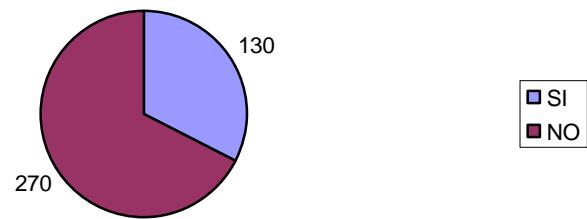


11.



12.

¿Considera útil la rotación de directivas (cada 4 años se turna la presidencia del equipo) entre las distintas ramas de las FFAA?



## **Preguntas acerca de misión y visión**

- 1. ¿Qué elementos le gustaría que contenga la misión del equipo?**
- 2. ¿Qué elementos le gustaría que contenga la visión del equipo?**
- 3. ¿Le gustaría que el Club Deportivo El Nacional tenga una misión en donde resalte los valores morales de sus jugadores y la capacidad del futbolista ecuatoriano?**
- 4. ¿Considera que la visión debe apuntar a volver a ser grandes a nivel nacional en los próximos 3 años o le gustaría que apunte al campo internacional durante el mismo plazo de tiempo?**

## **Entrevista a Gonzalo Coba Jijón, Director de Recursos Humanos de la empresa General Motors.**

### **1. ¿Qué importancia tiene la imagen interna dentro de una organización?**

Es muy importante, que las personas que pertenecen a una organización, tengan una buena imagen de su empresa, con un sentido de pertenencia y orgullo al saber que su empresa maneja buenos valores y que los hagan sentir orgullosos, tales como ser una empresa íntegra en todos sus procedimientos, tener objetivos ambiciosos y estar comprometidos al mejoramiento para dar un mejor servicio.

### **2. ¿Considera necesario que todas las organizaciones cuenten con un comunicador?**

Toda organización debe contar con un comunicador especializado en la materia, que sepa transmitir lo que es la empresa tanto a sus públicos externos e internos, así como también para preparar estrategias para comunicar todo lo bueno de la empresa y cuáles son sus objetivos a la comunidad.

### **3. ¿Qué importancia tiene la identidad visual de una organización?**

Es muy importante ya que permite que los distintos públicos de una organización se sientan identificados con un determinado logotipo, que con el simple hecho de verlo, la persona sienta orgullo y un sentido de pertenencia. Aparte de los símbolos visuales que representan a la marca, hay otros elementos de este sistema que también son muy importantes como un slogan, que debe aparecer en todas las publicidades de la empresa para fortalecer la imagen de la empresa.

#### **4. ¿Considera necesario el cambiar la identidad visual de una organización de un día para el otro?**

Pienso que no debería cambiar de un día para el otro, en caso de que se decida cambiarlo, se lo debe hacer conforme hayan cambios en la empresa y en los productos que ofrece. Este cambio debe ser lento para que tanto los públicos internos como externos puedan identificarse poco a poco con la nueva identidad visual, para que así, el cambio no sea tan brusco.

#### **5. ¿Mediante que formas se puede mejorar la imagen de una organización?**

La imagen de una organización se mejora haciendo lo que se dice, es decir, si se dice que es una empresa que tiene buenos valores, pues se debe demostrar mediante acciones que se tiene esos valores; eso es lo principal: el hacer lo que se dice.

Otra manera de hacerlo es mostrando su compromiso con la comunidad en donde opera, es decir mediante responsabilidad social empresarial. Hay que devolver a la comunidad, todo lo bueno que ésta le ofrece, se debe corresponder a la comunidad.

#### **6. ¿Qué importancia tiene la publicidad dentro de la imagen organizacional?**

La publicidad es un medio importante de dar a conocer a la organización y a los productos que tiene, es absolutamente importante que la publicidad sea lo más sincera y abierta, es decir, que de a conocer con toda la honestidad los productos que se ofrece al público, sin que se mencionen características que en realidad no existen o que podría haber una duda en cuanto a la calidad del producto o servicio que una empresa ofrece.

**7. ¿Considera que los equipos deportivos deberían ser manejados como una marca?**

Los equipos deportivos deberían ser manejados como una empresa. Tal es el caso de varios equipos europeos como el Real Madrid y el Barcelona de España, que son manejados como marcas, pero para eso se necesita un manejo empresarial. La publicidad de marca es parte del manejo del equipo en forma de empresa. Los jugadores, por ejemplo, son parte fundamental de este manejo ya que son la imagen publicitaria del club y son los que le dan réditos económicos al club mediante un sin número de publicidades.

**8. ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados para el manejo de la imagen organizacional?**

Depende del tamaño de la empresa, puede ir desde medios muy directos como reuniones cara a cara, reuniones de la dirección de la empresa con todos los empleados, reuniones departamentales. También se usan otros medios como el boletín, revistas, Intranet, encuestas de servicio, calidad, satisfacción del personal.

**9. ¿Cuán importante es llevar una buena relación con los medios de comunicación para mantener una buena imagen?**

Es absolutamente indispensable tener una buena relación con los medios de comunicación. Esa buena relación se la mantiene mediante la publicidad que se pauta en los medios y mediante el transmitirle a los medios de comunicación los conocimientos de todo lo que la empresa hace y ofrece. Es importante que permanentemente se mantenga un buen contacto con los medios de comunicación para así fortalecer la relación y evitar ponerse a los medios en contra de la empresa.

**10. ¿Cuáles son los beneficios empresariales de llevar una buena imagen corporativa?**

Los beneficios se traducen en una preferencia por el producto, y qué mejor si existe una fidelidad durante el transcurso del tiempo

**Entrevista al General (r) Homero Berrazueta, ex presidente del Club Deportivo El Nacional en el periodo 1989-1991. Actualmente se desempeña como presidente del Círculo Militar de la ciudad de Quito.**

**1. ¿Considera usted que el Club Deportivo El Nacional deba contratar jugadores extranjeros?**

Desde el momento de su creación, el Club Deportivo El Nacional se caracterizó por apoyar al jugador ecuatoriano, y por resaltar las capacidades del deportista nacional. Utilizando sólo jugadores ecuatorianos, el Club Deportivo El Nacional ha conseguido todos los objetivos que se ha propuesto a nivel nacional, ganando 13 campeonatos y varios vice-campeonatos. Para ampliar las metas del club, como ser campeones de América, se debe contratar jugadores extranjeros de primer nivel que jerarquicen al plantel y que le den la posibilidad de competir y no solamente participar a nivel internacional. El Club Deportivo El Nacional nunca va a dejar de ser un club ecuatoriano por el hecho de contratar jugadores ecuatorianos. El más claro ejemplo es el Liga Deportiva Universitaria de Quito, que en está por disputar su primera final de Copa Libertadores de América, y cuenta con 4 jugadores extranjeros de primerísimo nivel, que han sido grandes responsables del éxito del equipo. Pero a la hora de hablar de Liga, nadie menciona a sus extranjeros, si no que se habla de un equipo ECUATORIANO que está representando al Ecuador de una manera excelente, por lo que el Nacional, si quiere llegar a esas instancias a nivel internacional, debe ampliar sus horizontes y contratar jugadores extranjeros de gran nivel.

**2. ¿Considera útil la rotación cada cuatro años de directivas entre las distintas ramas de las FFAA? Si, no, por qué**

No, ya que le quita continuidad a las directivas y no permite hacer un proceso a largo plazo. Dentro de la Fuerza Terrestre ecuatoriana, a la cual yo pertenezco, comentamos que la Fuerza Terrestre arma al equipo, la Fuerza Aérea logra el campeonato con la base de jugadores creada por la Fuerza Terrestre, y la



Armada desmantela al equipo. Si se quiere hacer un equipo competitivo, no se debe tomar en cuenta la rama del ejército a la cual pertenece la directiva, si no su capacidad para dirigir, y si es necesaria una reelección o un mandato vitalicio, pues bienvenido sea, ya que será lo mejor para el Club Deportivo El Nacional.

### **3. ¿Qué significa para usted ser hincha del Club Deportivo El Nacional?**

He tenido la oportunidad de ser directivo del Club Deportivo El Nacional por varias temporadas, pasando por comisiones de fútbol hasta llegar a la presidencia del Club. Es decir, a mí, como a varios jugadores, el Club Deportivo El Nacional, me ha permitido una realización personal y me llevó incluso a ser declarado como el mejor directivo deportivo del Ecuador. Como no voy a ser grato con mi club y como no lo voy a admirar si me ha dado tanto a nivel personal, y sobre todo tantas alegrías en un deporte que tanto amo como lo es el fútbol.

### **4. ¿Cambiaría su sentimiento hacia el club en caso de que contraten jugadores extranjeros? Si, no, por qué**

Yo siempre quiero lo mejor para Club Deportivo El Nacional, y si es necesario que se contraten jugadores extranjeros para verlo en los primeros lugares, no tendré ningún problema con eso y mi sentimiento no cambiará en absoluto.

### **5. ¿A qué cree que se deba el poco apoyo durante los partidos al Club Deportivo El Nacional por parte de su hinchada ?**

El mayor motivo es que es una hinchada "vieja", el hincha del Nacional tiene por lo menos 22-23 años. Durante mi mandato al frente del club, pedí cambiar el Estatuto ya que en el Estatuto pedía como requisito para asociarse al club, tener 18 años de edad. Con esto, se estaba impidiendo al menor de edad a que venga al club. Los socios se los debe conseguir cuando tienen de 8 a 10 años

ya que desde esa edad viene el cariño al club. La hinchada del Club Deportivo El Nacional es una hinchada vieja, una hinchada conformista, una hinchada cómoda que no va al estadio y que espera únicamente resultados. Sigue al equipo por la prensa y no acompaña al equipo en el estadio, como sucede con otros equipos que han manejado de buena manera el marketing deportivo.

**6. ¿Cree usted que el Club Deportivo El Nacional ha perdido hinchada en los últimos 5 años? Si, no, por qué**

No en los últimos 5 años, si no en los últimos 2, ya que el fútbol ahora se ha transformado en un negocio. El estatus social del jugador ha crecido y se ha preparado académicamente. Ahora ven al fútbol como una profesión segura y corta, por lo que deben explotar al máximo su tiempo como profesional, y al ser una carrera corta, buscan las transferencias al exterior para asegurarse económicamente con sueldos infinitamente superiores a los del Ecuador. Al buscar una transferencia al exterior, el club se ve afectado en el aspecto deportivo, y el Club Deportivo El Nacional, en los últimos años ha sido el club que más jugadores ha transferido al exterior, causando una desmotivación al hincha ya que ve como su equipo es desmantelado, provocando los malos resultados deportivos, y por ende, en muchos casos el cambio de equipo.

**7. ¿Cree usted que a los equipos deportivos se los debería manejar como una marca? Si, no, por qué**

No me gustaría que se los maneje como una marca, pero últimamente se está hablando del fútbol como una empresa y para esto se necesita el capital privado. Sin embargo, sin ir más lejos, al ver al Barcelona, un equipo que se convirtió en una empresa y que desmanteló al resto de equipos ecuatorianos creyendo que iba a tener el equipo más homogéneo del fútbol ecuatoriano, y su rendimiento ha sido malo. Esto provoca que el fútbol como marca o como empresa, deba ser manejado por gente inteligente y profesional, caso contrario será contraproducente, por más que se tengan las mejores figuras.

**8. ¿A qué cree que se debió el éxodo masivo de jugadores para el presente campeonato nacional?**

A la parte económica, ahora el jugador es un hombre muy inteligente, preparado intelectualmente, que sabe que si tiene condiciones: o se asegura económicamente por los próximos 5 años, con un contrato extraordinario; o máximo se compromete hasta el 31 de diciembre del año que corre, para que de esta manera pueda decidir a fin de año que propuesta elegir. El futbolista ve a su profesión como una profesión segura, pero también es consciente que la tendrá por 7,8,9 años, pero no más. Esto provoca que el futbolista deba asegurar su futuro, ya sea en el Ecuador o en el exterior. Esta fue sin duda, la mayor razón para el desmantelamiento del equipo de fútbol para la presente temporada.

**9. ¿Cree usted que sería útil la presencia de personas civiles dentro de los cargos superiores del Club Deportivo El Nacional?**

Lógico, si ya desde hace unas temporadas se lo permite. El Club Deportivo El Nacional ha tenido dirigentes civiles, y en cierto momento se hace indispensable el capital privado, y si el socio civil viene con un capital para darle una ayuda económica al club, pues bienvenido sea. Es indispensable la concurrencia de socios civiles en la mayor cantidad, y al haber una buena cantidad de socios civiles, será más probable su presencia dentro del directorio.

**10. ¿Cuánto ayudaría al Club Deportivo El Nacional el poseer su propio estadio?**

En este caso, aparece un problema de tipo social. Considero que si el estadio va a ser un “ciudad – estadio”, en donde la cancha deportiva sea un complemento al entorno que la rodee. Este entorno debe tener almacenes, centros comerciales, departamentos, oficinas, es decir, explotar al máximo el

lugar para justificar la inversión. Hacer un estadio para ocuparlo cada 15 días, en partidos que acuden de dos mil a diez mil espectadores, es una imprudencia. Por el momento no veo factible la construcción de estadio para cambiar la estructura del club, es muy difícil.

## **Entrevista al Coronel (r) Luis Lanás, vicepresidente del Club Deportivo El Nacional**

### **1. ¿Cómo se eligen los directivos del equipo?**

Tradicionalmente el Club Deportivo El Nacional ha sido dirigido por una estructura militar. Cuando era conocido como *Mariscal Sucre*, inicia dirigido por la Fuerza Aérea y luego el Ejército. A partir de los años 60 se unen las 3 ramas de las FFAA y deciden administrar al Club Deportivo El Nacional de manera vertical al ser una institución militar. El presidente se lo elige en forma rotativa entre cada una de las Fuerzas, anteriormente era cada dos años, es decir, dos años la Marina, dos años el Ejército y dos años la Fuerza Aérea y nuevamente regresaba a la Marina; en la actualidad ya no son dos años, sino cuatro. El Comandante General de las FFAA es la persona que dispone prácticamente quien será el presidente del Club Deportivo El Nacional. El resto de dirigentes son seleccionados de igual manera y de acuerdo a la rama de las FFAA que va a administrar el club en ese periodo.

En la última década se permite el ingreso de civiles a una vocalía en el Directorio y otra en la Comisión de Fútbol

### **2. ¿Qué importancia tienen los socios civiles para el Club Deportivo El Nacional y cuál es su poder de decisión dentro de la directiva?**

Al tener una sola vocalía en las dos áreas, es un solo voto, y el poder de decisión de ese voto no es determinante en las decisiones que se dan al interior.

### **3. ¿Cree que deberían tener mayor participación en la directiva del Club?**

Durante la última Asamblea, ya se pensó en que uno de los vicepresidentes del Club Deportivo El Nacional debe ser un socio civil. El momento que se logre esto, el socio civil ya va a tener un poder de decisión y será influyente dentro

del Directorio. Para las elecciones más recientes para vicepresidente, se presentaron algunos socios civiles y algunos Generales en retiro, y los resultados de la elección fueron a favor de los Generales por sólo 3 votos a favor, estando muy cerca de lograr un cargo importante un socio civil

**4. ¿Posee departamento de comunicación o relaciones públicas? De ser así, ¿Cuáles son sus funciones?**

Estuve a cargo del departamento de comunicación y realmente es muy pobre como se lo maneja. Durante esa época, tuvo demasiada influencia por parte del Gerente, quien no permitía que el trabajo se desarrolle profesionalmente y eso lógicamente no permitió que funcione. Si debería estructurarse un departamento de comunicación ya que es sumamente fundamental para exteriorizar la imagen del Club Deportivo El Nacional.

**5. ¿De qué manera el Club ha promocionado el plan para socios civiles?**

Hemos hecho campañas ya durante 6 años para atraer a los socios. Lamentablemente los hinchas cuando deben asociarse no lo hacen, y cuando tienen que irse en contra de los dirigentes ahí si están a la cabeza pero sin ser socios lo cual no les permite decidir. No hemos tenido la acogida que hemos esperado a pesar de haber hecho grandes esfuerzos.

**6. ¿Qué imagen cree que tienen los distintos públicos acerca del Club (hinchas, periodistas deportivos, jugadores, hinchas de otros equipos, etc)?**

Uno de los errores que tuvo el Club Deportivo El Nacional, por esta estructura militar que la administra, nunca pensamos en que debíamos tener un manejo de comunicación y marketing. Hace apenas 3 años se creo la vicepresidencia de marketing, antes de eso, pensábamos que el Club Deportivo El Nacional no necesitaba de este tipo de departamentos ya que suponíamos que la imagen

del Club Deportivo El Nacional por si sola se ha vendía. ¿Por qué pensábamos esto? Porque El Nacional es el equipo que más glorias ha tenido en el Ecuador, entonces basándonos en esto nosotros creíamos que la imagen del Club Deportivo El Nacional se vendía por si sola y es un error grande y como es lógico ahora la imagen se ha deteriorado debido a los malos resultados deportivos en los últimos 4 años. Esto ha provocado que los hinchas se alejen y los otros equipos aprovechen de este mal momento.

### **7. ¿Qué funciones tienen los departamentos de marketing y comunicación?**

Lastimosamente no se ha visto que estos departamentos hayan realzado la imagen del Club Deportivo El Nacional. Para poder trabajar de buena manera en estos campos, el Club Deportivo El Nacional debe contratar una empresa especializada que esté relacionada con el fútbol, que conozca de marketing deportivo. Solamente con un nombre como Vicepresidente de Marketing o Jefe de Comunicación no se va a lograr nada al menos de que contrate gente profesional para realice este trabajo. Actualmente son cargos simbólicos y nada más.

### **8. ¿Cuántos socios tiene el equipo aproximadamente?**

1200 socios civiles.

### **9. ¿Es necesaria es la construcción de un estadio para el equipo y cuáles son las ventajas de poseer uno?**

Absolutamente. Hay dos motivos principales; el más importante es el *Fenómeno Aucas*, el Aucas, que para muchos está desaparecido del fútbol al jugar en segunda categoría (1ra A, 1ra B y después va la Segunda Categoría), lleva por partido 8000 hinchas, un verdadero fenómeno ya que muchas veces equipos de primera no llevan 8000 hinchas en sus partidos. Al Aucas le acompañan sus hinchas justamente por su estadio. ¿Liga de Quito por qué

gano hinchada y comenzó a tener glorias? Por contar con un estadio propio en el cual se hace fuerte jugando de local, lo mismo con Barcelona y Emelec. Ayuda bastante el contar con suites en el estadio.

**10. ¿Cuáles son los valores morales que les inculcan a sus jugadores juveniles?**

Los miembros de la directiva están encargados de apadrinar, cada Oficial, a una división diferente, entre los cuales se destacan grandes jugadores como Félix Borja, Cristian Lara, Antonio Valencia, Cristian Benítez. Lo que hacemos es transmitir los valores que tenemos los militares; los valores humanos que tiene el militar dudo que lo tenga cualquier persona. El primero de ellos, disciplina, el momento en que las personas son disciplinadas, a decirle lo que tiene y lo que no tiene que hacer se comienza bien; luego por supuesto el respeto es otro de los valores que tiene el miliar y por añadidura viene la lealtad. Lastimosamente, la lealtad, ahora se ha venido a menos ya que antiguamente los jugadores eran fieles a su equipo hasta el final de sus carreras, hoy todos los jugadores a pesar de que se les cría con el valor de la lealtad, están dispersos por otros equipos.

**11. ¿Considera que el Club Deportivo El Nacional ha perdido hinchada con relación al resto de equipos en las últimas temporadas?**

Por supuesto. Lo que sí puedo decir con certeza es que el hincha ecuatoriano es *novelero* , porque sigue al equipo de acuerdo a los campeonatos que consiga y los resultados que obtiene determinado club. Incluso el equipo más popular del país, como es Barcelona, tiene poco apoyo de su hinchada cuando el equipo va mal. Entonces qué podemos esperar si nosotros contamos con una menor cantidad de hinchas. Hasta el puñado de hinchas que siempre iba a alentar al club, ahora se ha alejado. Los mismos directivos ya no vamos al fútbol para evitar ver los malos resultados.



**12. ¿Estaría de acuerdo con la contratación de jugadores extranjeros?  
¿Nacionalizados?**

No, porque el Club Deportivo El Nacional nació así y todos los que somos hinchas del Club Deportivo El Nacional creemos en que en el Ecuador, no solamente jugadores, sino profesionales de toda naturaleza que son mejores que los extranjeros. A lo mejor creemos que por tener el color de pelo o los ojos más claros van a ser mejor que nosotros. Se debe cambiar la actitud, convencer al deportista ecuatoriano que son lo mejor como seres humanos y lo mejor a nivel mundial. Cambiando al deportista en su manera de comportarse yo creo que lograremos mantener un equipo ganador solamente con jugadores nacionales. En ocasiones tener un extranjero es solamente por la parte económica, mas no por la parte deportiva.

Indudablemente para mantener una base de jugadores, se necesita el aporte de capital privado. El estatuto del jugador no permite que un contrato sea mayor a 5 años de duración, por lo que al finalizar este contrato, equipo poderosos obviamente les ofrecerán un mejor sueldo por lo que se necesita inversión privada para mejorar o por lo menos igualar dichas propuestas.

**Entrevista al Capitán (r) Vinicio Luna, antiguo Coordinador del Club Deportivo El Nacional, ex Coordinador General de las Selecciones Nacionales y actual Coordinador del Club Universidad Católica de Quito.**

**1. ¿Qué funciones cumplía usted en su cargo como Coordinador de Selecciones Nacionales?**

El coordinador general de selecciones es el nexo entre la dirigencia, el cuerpo técnico y los jugadores y sus funciones tienen relación directa con el desarrollo de la práctica deportiva por lo que específicamente tiene que tener a disposición de ellos todos los medios necesarios para esto, desde la convocatoria hasta el partido pasando por la ubicación de los pasajes de los jugadores del extranjero, lugares de concentración, alimentación, hidratación, implementos deportivos, uniformes de juego, presentación, partido, el control disciplinario, la atención a la prensa. En definitiva es el encargado de todo lo que pasa en la selección nacional

**2. ¿Qué funciones cumple actualmente en el Club Universidad Católica de Quito?**

Las mismas que realizaba en la selección pero en un escalón mucho menor pues un equipo tiene una connotación muy diferente a la selección en todos los aspectos antes citados.

**3. ¿Cuán importante es para un equipo de fútbol tener una buena relación y comunicación con la prensa y sus hinchas.**

El fútbol tiene 5 parámetros que están directamente relacionadas entre sí : Dirigencia, Cuerpo Técnico, Jugadores, Prensa e Hinchas por lo que la prensa e hinchada tienen en cada uno de sus campos su espacio, la prensa para mantener informado al hincha de todas las actividades que cumple el equipo y

el hincha es la verdadera esencia de un equipo, parte fundamental de la grandeza de un equipo.

**4. ¿Considera necesaria la creación de un departamento de marketing y comunicación en los equipos deportivos?**

Definitivamente, hoy un equipo de fútbol es una empresa más que tiene como tal vender en el buen sentido de la palabra su imagen, imagen que debe ser tratada no solo en el ámbito deportivo sino en el ámbito comercial, un equipo grande es aquél que tiene económicamente un respaldo para poder tener a los mejores jugadores, y para esto se necesita de auspiciantes fuertes que inviertan en el equipo, esto generara expectativa que se traduce en presencia masiva de aficionados en las gradas y socios aportantes que hacen más grande aún al equipo, no existe equipo grande sin dinero, lo uno va de la mano con lo otro.

**5. ¿Cuál debería ser el perfil de los profesionales que estarían involucrados en dicho departamento?**

Profesionales con los conocimientos en su área pero que tenga sino especialización pues creo que no hay en el país marketing deportivo, si una afinidad pues difícilmente se podrá explotar al máximo la imagen de un equipo si no se conoce la idiosincrasia del mundo del fútbol, del jugador, del dirigente, del hincha sobre todo.

**6. ¿Considera que el Club Deportivo El Nacional ha perdido hinchada con relación al resto de equipos del país en las últimas temporadas?**

Si, lamentablemente el equipo no tiene una buena llegada a la hinchada, cuando el equipo fue tri-campeón se ganó hinchada por los resultados pero luego de eso se ha vendido a menos los resultados deportivos, no existe una verdadera conciencia de llegar a los hinchas, no existen promociones, no

tienen un plan de visita a colegios, de incentivo a los niños, proyectos de apoyo a la comunidad, no tiene una política de relaciones publicas que lleguen a través de los medios de comunicación a los futuros hinchas del equipo y es un grupo muy cerrado que siempre por el apoyo de FF.AA. no vio la necesidad de buscar en la hinchada una fuente de ingreso pues tenían el aporte de sus socios de manera obligatoria, eso cambio y es tarde para poder tratar de ganar hinchas.

**7. ¿Qué imagen cree que tienen los distintos públicos acerca del Club Deportivo El Nacional (hinchas, periodistas deportivos, jugadores, hinchas de otros equipos, etc)?**

La imagen de un equipo que tuvo una época brillante pero por la falta de una dirigencia seria, con conocimiento, por la falta de resultados, por el mal manejo de ciertas directivas, hoy es uno más del montón. Atrás quedaron esas épocas de gloria con jugadores espectaculares de campeonatos y juegos maravillosos, hoy pelea el descenso y no tiene jugadores que atraigan al público, no tiene una imagen positiva en el mercado (no tiene auspiciantes fuertes), no tiene una hinchada fiel y los pocos hinchas que quedan se decepcionan con la impavidez de la dirigencia que no hace nada por cambiar la crítica situación del equipo y no lo hacen porque no son verdaderos dirigentes que sientan la camiseta, que pongan la pasión que se requiere en el fútbol,

**8. ¿Considera usted que la falta de un estadio propio afecta a la imagen del Club Deportivo El Nacional?**

No, porque es más importante tener un buen equipo que genera expectativa que un estadio, que se saca con un estadio donde por los malos resultados este vacío, porque no pensar primero en recuperar esa hegemonía de los años 70 y 80 antes de pensar en un estadio, hay muchos equipos grandes que juegan sin estadios propios, la situación actual del club donde tiene un

promedio de 1.000 hinchas no amerita la construcción de un estadio, peor uno de la capacidad que se lo quiere hacer y en el lugar que se lo quiere construir.

**9. Tomando en cuenta la falta de éxitos deportivos en los últimos 4 años, ¿Qué motivos pueden encontrar las nuevas generaciones para hacerse seguidores del Club Deportivo El Nacional?**

Ninguno, las personas siempre buscan estar cerca de equipos con éxito, con proyección, con resultados y El Nacional hoy por hoy no es un equipo que tenga motivos para que los niños, los jugadores jóvenes e inclusive los jugadores ya profesionales busquen llegar al equipo, situación muy diferente de años pasados.

**10. Usted, al pertenecer a una familia históricamente ligada a la directiva del Club Deportivo El Nacional, ¿Qué cosas considera que se deberían cambiar acerca de su modelo institucional?**

Debe realizar una reingeniería, tiene un sistema caduco donde los dirigentes llegan no por meritos deportivos sino por su antigüedad y porque el estatuto habla de una rotación de las fuerzas en la presidencia y muchas veces quienes están en esa función no tienen afinidad con el fútbol, no tienen una estructura moderna que contemple funciones necesarias como la gerencia deportiva, por eso los continuos errores en la contratación de cuerpos técnicos y jugadores, la falta de resultados deportivos por creer que el gustarles es fútbol es saber de fútbol, hay que buscar que lleguen dirigentes que tengan la experiencia en el manejo de equipos de fútbol, mucha gente erróneamente cree que dirigir una empresa o un grupo de personas es similar a dirigir un equipo de fútbol, aquí hay un sin número de factores que no son tratados de la manera que se debe hacer, hay que recordar que al final quienes juegan son los jugadores, no los dirigentes, los hinchas o sus ejecutorias, de una u otra manera el material humano llamado jugador es una clase que tiene que tener un trato diferente .

**11. ¿Cuánto ayudaría al equipo que socios civiles puedan llegar a la presidencia y aportar con capital privado?**

Es importante el capital, pero no creo que sea necesariamente indispensable que un socio civil sea presidente para que dicho capital llegue y si lo traer porque no puede ser parte de la directiva no necesariamente en calidad de presidente, el hecho que el equipo represente a las FF.AA. y en su estatuto hable de una militar en servicio activo o pasivo impide esa situación al omento, tocaría cambiar los estatutos del club para esto

**12. ¿Estaría de acuerdo con la contratación de jugadores extranjeros y/o Nacionalizados para el Club Deportivo El Nacional? Argumente sus motivos**

No porque de momento los jugadores extranjeros no justifican salvo que sean jugadores de primer nivel y estos jugadores económicamente no están al alcance del club, la mejor parte de la historia del equipo se lo hizo con jugadores nacionales, los montos que se gastan en un extranjero fácilmente podrían ser utilizados para fomentar la formación de nuevos jugadores, sobre los nacionalizados el hecho que tengan ese estatus les da los mismos derechos que un ecuatoriano por lo que creo que eso sería más factible.

**Entrevista al hincha Dr. Eduardo Coba Jijón, hijo del General (r) Gonzalo Coba Cabezas, uno de los fundadores del Club Deportivo El Nacional.**

**1. ¿Desde hace cuánto tiempo es hincha del Club Deportivo El Nacional?**

Desde el año de su primer Campeonato: 1967

**2. ¿Conoce el plan de socios civiles del Club Deportivo El Nacional? De ser así, ¿es socio? Si, no, porque**

No conozco el actual plan de socios. Fui socio hasta inicios de éste año, en que expiró mi carné, y no he tenido tiempo para renovarlo, y tampoco he recibido ninguna invitación del Club para hacerlo.

**3. ¿Considera útil la rotación de directivas del Club Deportivo El Nacional?**

Considero que debe haber alternabilidad, pero si existe una gran gestión de alguna directiva, no veo ninguna razón para que no continúe de manera democrática.

**4. ¿Qué opina acerca de las divisiones inferiores del Club Deportivo El Nacional?**

Sé que están bien organizadas, pero lo que no se ve todavía son los resultados, pues si bien es cierto que varios jugadores han tenido la oportunidad en el primer equipo, son poquísimos los que han sobresalido y se han mantenido.

**5. ¿Podría describir a la hinchada del Club Deportivo El Nacional?**

Leales y pacientes, como el resto de hinchadas del Ecuador, pero lo que sí está claro, es que ya hemos perdido la paciencia y exigimos cambios urgentes.

**6. ¿Estaría de acuerdo con la contratación de extranjeros o nacionalizados por parte del Club Deportivo El Nacional?**

Estoy absolutamente de acuerdo en la contratación de jugadores extranjeros, pues los grandes jugadores ecuatorianos están en el exterior y son inalcanzables para nuestro medio, y los que les siguen, están en otros equipos mejor organizados. Ya no se puede dar más ventajas. En cuanto a los nacionalizados, tienen exactamente los mismos derechos que los nativos.

**7. ¿Considera que el uniforme titular del Club Deportivo El Nacional debería ser rojo o gris?**

Creo que hay que respetar a la historia, personalmente me gustaría que vuelva a ser gris como la inolvidable Máquina Gris de antaño.

**8. ¿Qué tanto afecta la constante rotación de jugadores año tras año al desempeño del equipo?**

Afecta muchísimo, ya que en nuestro medio no hay los reemplazantes de la misma categoría.

**9. ¿Considera que los socios civiles deberían tener más participación dentro de la directiva del Club Deportivo El Nacional?**

Me parece que ya es hora de que los socios civiles tengan más participación dentro de la directiva. Hay hinchas y socios civiles que están mucho más preparados para aportar de una manera más profesional con el manejo del equipo. El manejo actual está absolutamente caduco.



**10. ¿A qué motivos cree que se deba la debacle deportiva en los últimos 4 años después de haber conseguido un bi campeonato?**

A la completa incapacidad de las directivas de turno, a la falta de planificación y metas. Las directivas han ejercido sus funciones solamente para cumplir con su designación por el Alto Mando, sin mayor trascendencia, incluso sin ser hinchas del Club.

**Entrevista al Licenciado en Comunicación Franklin Vega, miembro del Departamento de Comunicación de la empresa Petrobras desde mayo del 2007.**

**1. ¿Considera necesario el manejo de imagen corporativa en las instituciones deportivas?**

Es absolutamente necesario ya que los equipos de fútbol tienen una gran cantidad de personas que se fijan en todo lo que hacen y dejan de hacer, por lo que es necesario el mantener una buena imagen con respecto hacia los distintos públicos y de esta manera mantenerlos a su favor.

**2. ¿Qué tan útiles son las nuevas tecnologías de la información (Facebook, twitter) aplicadas como una estrategia de comunicación?**

En una sociedad tan modernizada como en la que vivimos, el utilizar las nuevas tecnologías de la información, es algo que se ha vuelto cotidiano y normal. El no estar al día con la tecnología, provoca una gran desventaja con respecto a quienes sí las utilizan. Son herramientas de gran alcance, especialmente en la juventud y que además son totalmente gratis, por lo que son de gran importancia y utilidad.

**3. ¿Cómo se forma un sentido de pertenencia entre la empresa y sus públicos tanto internos como externos?**

El sentido de pertenencia nace cuando la empresa hace sentir importante a sus públicos, demostrándoles que son de vital importancia para conseguir los objetivos que se planteen. Fomentando una relación diaria en la que exista tanto confianza como respeto. La relación debe ser mutua, es decir, que si la empresa demuestra interés por sus públicos, los públicos deben ser recíprocos y demostrar que son leales a la empresa y que también buscan el beneficio de la misma.

#### **4. ¿Cuál es la importancia de tener una misión y una visión?**

La importancia de tener una misión y una visión son que mediante ellas, los públicos saben cuál es la razón de ser de la empresa (misión), el por qué se trabaja día a día; la visión sirve para que los públicos sepan hacia donde orientarse y saber que se espera de ellos hacia un futuro.

#### **5. ¿Qué elementos deben contener la misión y la visión de una institución deportiva?**

La misión y la visión de una institución deportiva no debe variar mucho en relación a la de cualquier otra institución, es decir, debe explicar brevemente la razón de ser de la empresa y cuáles son sus objetivos a futuro. Debe ser fácil de memorizar para lograr que sus públicos la tengan siempre presente.

#### **6. ¿Cuán necesario es para una empresa el tener una buena relación con los medios de comunicación?**

Es indispensable ya que la prensa puede convertirse en un peligroso enemigo para una empresa cuando se la tiene en contra.

#### **7. ¿Cómo se logra establecer una buena relación con los medios de comunicación?**

La buena relación con la prensa se da cuando tanto la empresa como la prensa, son respetuosos con el trabajo del otro. Se debe mantener siempre una relación cordial pero que no sobre pase el límite de la confianza, porque cuando esto sucede se pueden crear malos entendidos que afectarán a ambas partes y que luego deben ser desmentidos, pero el daño ya estará hecho.

**8. ¿Qué perfil considera que debe tener el comunicador de una institución deportiva?**

Además de ser un profesional de la comunicación, debe ser una persona apasionada por el deporte, que sepa en que medio está inmerso y que pueda comunicarse y hacerse respetar frente a cualquier persona del ámbito deportivo. Debe tener un conocimiento bastante amplio de deportes en general, no solamente de fútbol.

**9. ¿Considera que la construcción de un estadio propio ayudaría a mejorar la imagen de un equipo de fútbol?**

No necesariamente, grandes equipos a nivel mundial no cuentan con estadio propio, como el Inter de Milán, y su imagen se ha revalorizado en los últimos años gracias a los excelentes resultados deportivos que ha cosechado.

**10. El Club Deportivo El Nacional se caracteriza por contratar solamente jugadores ecuatorianos, ¿Cree que su imagen corporativa se vería afectada en caso de contratar jugadores extranjeros?**

Sería una falta de respeto hacia su identidad, por lo que su imagen se vería gravemente afectada. Bastantes personas se decepcionarían ya que estarían dejando a un lado todos sus valores y su filosofía que lo ha caracterizado desde su creación.



Quito, 3 Septiembre 2010

Atención:

**Sr. Alejandro Cuba**  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Estimado Alejandro, por medio de la presente y de acuerdo a su solicitud pongo a consideración, nuestra siguiente propuesta para publicación:

Concepto	Sección	Característica	Medidas	USD\$
PUBLICACION	SECCION B (INDETERMINAD A)	B/N	3 COLUMNAS X 9 MODULOS (14.30 CM X 21.5 CM 1/4 PAGINA	\$ 621
PUBLICACION	SECCION B (DETERMINADA)	F/C	3 COLUMNAS X 9 MODULOS (14.30 CM X 21.5 CM) 1/4PAGINA	\$1.269
Concepto	Sección	Característica	Medidas	USD\$
PUBLICACION	SECCION B (INDETERMINAD A)	F/C	3 COLUMNAS X 9 MODULOS (14.30 CM X 21.5 CM) 1/4PAGINA	\$837

Concepto	Sección	Característica	Medidas	USD\$
PUBLICACION	SECCION B (INDETERMINAD A)	B/N	6 COLUMNAS X 9 MODULOS (29 CM X 21.5 CM 1/2PAGINA	\$ 1.242
PUBLICACION	SECCION B (DETERMINADA)	F/C	6 COLUMNAS X 9 MODULOS (29 CM X 21.5 CM 1/2PAGINA	\$ 2.538
Concepto	Sección	Característica	Medidas	USD\$
PUBLICACION	SECCION B (INDETERMINAD A)	F/C	6 COLUMNAS X 9 MODULOS (29 CM X 21.5 CM 1/2PAGINA	\$ 1.674

**Nota: El valor de la cotización es por una publicación en 39.914 ejemplares de lunes a domingo a nivel nacional y no incluye IVA**

Estamos seguros que esta propuesta, cumplirá con sus expectativas, por lo cual quedamos a la espera de su gentil respuesta.

Atentamente,

Valeria Guarderas  
**Jefe de Cuentas Institucionales,**  
**El Telégrafo C.A.**  
vguarderas@telegrafo.com.ec  
098522799