

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN



**GUÍA DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA FIDELIZAR A  
INSTITUCIONES FUTBOLÍSTICAS CON SU HINCHADA.  
CASO DE ESTUDIO: BARCELONA SPORTING CLUB.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos  
para obtener el título de Licenciatura en Comunicación Publicitaria.

Profesor Guía: María Teresa Piñeiros

**Pamela Grubel, Alejandro Castillo**  
2008

## RESUMEN

La presente investigación se origina de la necesidad de aplicar un plan de fidelización entre el Barcelona Sporting Club, el equipo de fútbol más popular del Ecuador, con su hinchada. Con este propósito se llevan a cabo tres etapas importantes:

- Una revisión teórica que sustenta científicamente el trabajo y que consta de la exploración de tres temas básicos: Marketing Deportivo, Fidelización y Barcelona Sporting Club.
- Un diagnóstico del estado actual de Barcelona con su hinchada, a través de encuestas y entrevistas elaboradas a personas relevantes para la investigación.
- Una propuesta que plantea las estrategias y tácticas a usar por la institución con el objetivo de fidelizar a su hinchada.

En consecuencia, se confirma la idea a defender, la cual plantea la importancia de elaborar una guía estrategias y tácticas publicitarias buscando fidelizar a la hinchada de un equipo, tomando como caso de estudio a Barcelona Sporting Club.



# ÍNDICE

	Páginas
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>1. MARKETING DEPORTIVO</b>	3
<b>1.1 EL DEPORTE</b>	5
1.1.1 Los Juegos Olímpicos	6
1.1.2 El fútbol	10
1.1.3 Los Medios y la Globalización	13
1.1.4 Las Barras Bravas	15
<b>1.2 MARKETING, ¿UN ARTE O UNA CIENCIA EXACTA?</b>	17
1.2.1 Algunas definiciones de Marketing	17
1.2.2 Herramientas del Marketing	19
1.2.3 Conceptualización del Marketing Deportivo	22
<b>1.3 CASOS DE MARKETING DEPORTIVO</b>	24
1.3.1 El Caso Nike	25
1.3.2 La Visión de Negocios de Barcelona de España	28
1.3.3 Real Madrid y su Visión de Fútbol	30
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>2. FIDELIZACIÓN</b>	34
2.1 CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN	35
2.2 OBJETIVOS DE LA FIDELIZACIÓN	41
2.3 RESULTADOS DE LA FIDELIZACIÓN A LARGO PLAZO	45
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>3. BARCELONA SPORTING CLUB</b>	53
<b>3.1 INICIOS DEL BSC</b>	55
3.1.1 Su Fundación	56
3.1.2 El Equipo de Fútbol	56
3.1.3 Barcelona en su paso por el amateurismo	58
3.1.4 Barcelona se convierte en ídolo	59
<b>3.2 BARCELONA EN EL PROFESIONALISMO</b>	61

3.2.1 Los Primeros Campeonatos Nacionales	62
3.2.2 La Década de los 70 y el primer bicampeonato	63
3.2.3 La Hazaña de La Plata	65
3.2.4 Nueve años de sequía	67
3.2.5 El segundo bicampeonato	68
3.2.6 Los títulos del 85, 87 y 89	69
3.2.7 Monumental, un gigante de América	71
3.2.8 Una década inolvidable	72
3.2.9 Las Finales Continentales	74
3.2.10 Diez años de fracasos	76
<b>3.3 LA ACTUALIDAD DEL BSC</b>	<b>77</b>
3.3.1 La dirigencia	78
3.3.2 El cuerpo técnico	79
3.3.3 El equipo	80
3.3.4 La hinchada	82
3.3.5 La prensa deportiva	84
3.3.6 El Mkt Deportivo de Barcelona	86
<b>3.4 RESUMEN CRONOLÓGICO DEL EQUIPO</b>	<b>89</b>

## **CAPÍTULO 4**

<b>4. ANÁLISIS ACTUAL</b>	<b>92</b>
4.1 ENFOQUE	92
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	92
4.2.1 Población	93
4.2.2 Muestra	93
4.3 ENTREVISTAS	94
4.4 ENCUESTAS	119
4.4.1 Tabulación Encuestas	120
4.5 CONCLUSIONES GENERALES	133

## **CAPÍTULO 5**

<b>5. PROPUESTA</b>	<b>135</b>
5.1 Objetivo general	135
5.2 Objetivos específicos	135
5.3 Justificación	136
5.4 Estrategias y tácticas	137

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>146</b>
---------------------	------------

## **ANEXOS**

- Anexo N° 1: Anteproyecto
- Anexo N° 2: Preguntas entrevistas
- Anexo N°3: Modelo encuesta

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el fútbol es el deporte más practicado y visto a nivel mundial. Por eso se ha convertido en un magnífico negocio, que maneja altas sumas de dinero de varias fuentes, (empresas anunciantes, federaciones deportivas, equipos de fútbol, etc.). El Ecuador no ha sido la excepción, y los últimos sucesos triunfales que se han dado en el país, han hecho que el interés por este deporte vaya en constante aumento.

Dados ciertos factores, se ha comenzado ya a crear las primeras estrategias de marketing en el fútbol, que van desde la contratación de un jugador emblemático que pueda llenar un estadio, hasta el vendedor de diferentes artículos promocionales en partidos importantes. Sin embargo estas estrategias de marketing no han llegado a crear un apego emocional entre los hinchas y sus equipos, por lo que los estadios no necesariamente se llenan. Son muy pequeños los grupos de hinchas que acompañan a sus equipos a donde vayan con el único fin de apoyarlo sin importar los resultados. Por ésta razón si el equipo no da resultados positivos constantemente, se corre el riesgo de que el hincha pierda el interés por su equipo. Esto generaría pérdidas para el club, no sólo por los ingresos económicos proporcionados por las taquillas, sino también por el ingreso que viene de parte de sus patrocinadores y hasta de las federaciones deportivas, si llegan a ver que su inversión no es rentable.

Tomando en cuenta éste contexto, consideramos que hace falta aplicar estrategias publicitarias para favorecer la relación entre los hinchas y su equipo. Por este motivo, nuestra tesis confiere en realizar una guía de manejo de estrategias publicitarias para ser aplicadas en los equipo de fútbol, tomando como caso de estudio al BSC.

# CAPÍTULO 1

## MARKETING DEPORTIVO

Fueron pocos los estudiantes universitarios quiteños que asistieron a clases el día viernes 9 de junio de 2006 por la tarde. La mayoría llegaron a un acuerdo con sus profesores para recuperar clases en alguna otra ocasión, o simplemente decidieron no presentarse. Lo mismo ocurrió en las empresas, ya que en su gran mayoría cerraron sus actividades antes de las 4 de la tarde, o las suspendieron para retomarlas a partir de las 6. Las calles de Quito estaban desoladas y su actividad comercial se había suspendido casi en su totalidad. La razón, la selección de Ecuador se enfrentaba a Polonia por la primera fecha del Grupo A del mundial de fútbol jugado en Alemania. Pocos días después, el 25 de junio del mismo año, todo el pueblo ecuatoriano lloraba la eliminación de su selección de dicha competencia a manos de Inglaterra en octavos de final.

Eso es el fútbol en el Ecuador, un espectáculo en el que se ven envueltos un sin número de emociones y en el que, el resultado de un partido, puede cambiar por completo el estado de ánimo de las personas. Porque quien dice que el fútbol es un juego en el que once jugadores van corriendo detrás de un balón, sin lugar a dudas, no conoce este deporte.

Los expertos en marketing lo han comprendido y por esa razón, es normal ver un dummie en forma de botella gigante de Pilsener en la mitad del Estadio Olímpico Atahualpa de Quito antes de que la selección ecuatoriana salte a la cancha, o un sin número de modelos que representan a diversas marcas en Estados Unidos tras la banca de los Angeles Lakers cuando las cámaras enfocan a Jack Nicholson fanático de este equipo de la NBA, o spots de televisión que superan los 2 millones de dólares en el entretiem po de la final del Super Bowl, como el afamado comercial "1984", que lanzó a Macintosh a la fama.

Es así que se origina una nueva profesión dentro de la comunicación llamada Marketing Deportivo. Las mismas instituciones deportivas lo han comenzado a aplicar y para dar razón de ello, basta con preguntar a cualquier persona del planeta, sin importar su ubicación geográfica, si sabe lo que es el Real Madrid y con seguridad la respuesta en su gran mayoría será acertada. En el Ecuador, esta nueva carrera no ha sido del todo explorada, aunque ya se puede ver su aplicación en ciertas instituciones, como en Liga Deportiva Universitaria de Quito, equipo de fútbol que ha aumentado su hinchada en un 46% durante los últimos 10 años.

Si las principales instituciones deportivas del país vieran un negocio rentable a través de la incorporación de un departamento de Marketing, seguramente elevarían sus niveles de ingreso, a través de actividades que incluso estén



alejadas de su actividad principal. “Dios no juega a los dados”<sup>1</sup> solía decir Albert Einstein, refiriéndose a que si se toman en cuenta las tendencias que se vienen dando a partir de los hechos pasados, podríamos predecir, mediante un bajo índice de error, posibles acontecimientos en el futuro. Es por esa razón, que es importante conocer como ha ido evolucionando el deporte, hasta convertirse en parte de la vida de las personas que se sienten identificados con determinada institución y la ponen, en determinados casos, aún por encima de sus trabajos o sus familias.

## 1.1 EL DEPORTE

“Comer sano y hacer deporte”, sugieren los expertos en nutrición para generar un rendimiento óptimo de las personas y un cuidado de sus cuerpos. Sin embargo, seguramente se refieren a la práctica del deporte de mejora de salud, es decir aquel que es recreativo, no contempla fines competitivos y cuyo objetivo es el mantenimiento en forma y el aprovechamiento de los espacios de ocio.

Gerardo Molina y Francisco Aguiar en su libro “Marketing Deportivo”, hablan de, además del mencionado, 2 tipos de deporte: el deporte de rendimiento, el mismo que tiene como objetivo la superación de resultados y el deporte con objetivos de alta competencia, es decir el deporte espectáculo. En ese libro, se toma un

---

1 ACUÑA, José Luis y MARTÍNEZ, Ariadna. ¿Juega Dios a los Dados? [en línea]. 30 Abril 2007. [fecha de consulta: 15 Octubre 2007]. Disponible en: <<http://ciencia.astroseti.org/hawking/dios.php>>

fragmento de la Carta Europea del Deporte, que en 1992 definió al deporte de la siguiente manera:

*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>2</sup>*

En el siglo XX surge el deporte como práctica profesional y eso produce un gran interés por parte de los medios de comunicación que son quienes se encargan de expandir su globalización. Sin embargo, el deporte con fines competitivos ya se venía dando desde milenios atrás, cuando los griegos fueron los promotores de la alta competencia en busca de alcanzar la gloria deportiva.

### **1.1.1 LOS JUEGOS OLÍMPICOS**

Homero, famoso historiador de la mitología griega, relata en la rapsodia XXIII de La Ilíada, que el semidios griego Aquiles, tras la muerte de su amigo Patroclo, organizó en su honor los primeros juegos deportivos multidisciplinarios de la historia celebrados en la ciudad de Olimpia. Debido a su procedencia, estas competencias deportivas fueron llamadas Juegos Olímpicos.

---

<sup>2</sup> AGUIAR, Francisco y MOLINA, Gerardo. Marketing Deportivo. Buenos Aires, Norma, 2003. 18 p.

Como estas, existen muchas otras historias no oficiales que hablan sobre el desarrollo de estos juegos de manera irregular ante la celebración de algún acontecimiento, sin embargo, el estudio académico de la historia, ha determinado que el inicio oficial de los Juegos Olímpicos se da entre los años 884 y 704 A.C., teniendo como fecha referencial el año 776 A.C. Estas competencias se celebraban en la villa griega de Olimpia, el emplazamiento del santuario más importante de Zeus que estaba ubicado entre el monte Olimpo y la colina de Cronos. Su desarrollo tenía una duración de seis días entre los meses de julio y agosto cada 4 años. Los intervalos entre juegos fueron denominados Olimpiadas.

Los Juegos Olímpicos Antiguos tenían una connotación religiosa muy especial, ya que se hacían continuos sacrificios y ofrecimientos a los dioses, a la vez que se resaltaba la búsqueda de unión de los pueblos, llamada Tregua Olímpica y el acondicionamiento físico de los guerreros, quienes fueron llamados atletas.

En estos juegos participaban únicamente hombres griegos, quienes hacían el juramento de respetar las normas impuestas, entre las que se destacaban la prohibición de matar a un adversario en las peleas, o de empujarlo en las carreras. De esa manera, se promovía el mensaje de juego limpio con el fin de preservar la vida y la integridad física de los deportistas.

El número de competencias fue variando conforme el paso de los años, pero las que más se destacaban por su repercusión social eran: las carreras, salto de longitud, lanzamiento de disco, lanzamiento de jabalina, lucha, pugilato (ahora llamado boxeo), pancracio (artes marciales), carreras con carros y carreras de caballos. Los ganadores no recibían premios económicos, sino más bien simbólicos como una manzana y más adelante una corona de laureles y una cinta de lana en la frente.

Los Juegos Olímpicos ocuparon un lugar muy importante en la vida pública de las ciudades ya que sus organizadores eran magistrados que representaban al estado. Las treguas establecidas tenían el carácter de sagrado y todas las actividades de los pueblos se paralizaban para centrar su atención en las competencias.

Tras la conquista del imperio romano a Grecia, los romanos participaron en las competencias, pero los espectáculos que organizaban, estaban totalmente alejados del sentido inicial que tenían los juegos, ya que nunca pudieron comprender su significado. Los últimos Juegos Olímpicos Antiguos se realizaron en el 393 D.C., ya que en el año 395 D.C. el rey Teodosio I los prohibió pues consideraba que eran paganos y envió a las hordas godas para que invadan y saqueen Olimpia.

Más de 2 milenios después, el gobierno francés, con el afán de rescatar una cultura que permaneció en el oscurantismo durante toda la Edad Media, inició en 1829 las primeras excavaciones para desenterrar Olimpia. Con estas excavaciones, no sólo se desenterraron viejas ciencias y artes cuyo estudio fue iniciado por los griegos, sino también el espíritu olímpico que recayó sobre cada persona que entendió su encanto. Gracias al apoyo del gobierno alemán, las ruinas de esta ciudad quedaron completamente descubiertas en 1881. Esto motivó al Barón francés, Pierre de Coubertin a intentar revivir los Juegos Olímpicos, pero esta vez con la participación de todos los países del mundo.

Se oficializó el inicio de los Juegos Olímpicos Modernos para el año de 1896 en Atenas, dado que esta ciudad tenía gran cercanía con su antigua sede. Se determinó que los juegos, al igual que en la antigüedad, se celebrarían cada 4 años pero cambiando de sede en cada edición a otra ciudad de gran importancia.

Con el paso de los años, los Juegos Olímpicos Modernos han ganado en interés, gracias a la participación de los medios de comunicación. Se han añadido nuevas disciplinas deportivas y el número de delegaciones ha ido en aumento, siendo en la actualidad el segundo espectáculo más visto en el mundo después del Mundial de Fútbol. También muchos símbolos se han añadido, como los cinco Anillos Olímpicos que simbolizan la unión de los cinco continentes y los cuales son colocados sobre una bandera blanca, logrando de

esta manera representar todos los colores de las banderas del mundo. Los premios, al igual que en la antigüedad, siguen siendo simbólicos, entregando medallas de oro, plata y bronce al primero, segundo y tercer lugar respectivamente de cada competencia. Ecuador es participe también de estos juegos, teniendo al marchista Jefferson Pérez como el único ganador de una presea dorada en Atlanta 1996.

El fútbol, es la competencia que más atención atrae. Se cree que esta disciplina fue practicada de manera no oficial en los Juegos Olímpicos de 1896, pero se oficializó a manera de demostración en París 1900 y Saint Louis 1904. Tras su profesionalización en 1906, el fútbol forma parte de las competencias regulares desde los Juegos Olímpicos de Londres 1908.

### **1.1.2 EL FÚTBOL**

“No se si es algo coherente o racional, pero si pierden los Pumas el domingo, me jodieron el día completo”<sup>3</sup>, comenta Germán Dehesa, reconocido intelectual mexicano sobre su apego al equipo de fútbol de la Universidad Autónoma de Guadalajara. Lo cierto es que en la actualidad, sin importar la condición geográfica, demográfica o psicográfica de las personas, el fútbol es parte fundamental de la vida de muchos.

---

<sup>3</sup> VALDES, Luigi. Innovación, el arte de inventar el futuro. Colombia, Norma, 2004. 236 p.

Este deporte nació de la construcción del primer balón, realizada por el inventor y gobernante chino Fu-Hi en el siglo IV AC. Pronto, el balón fue pasado a los países vecinos de India y Persia quienes lo adaptaron a sus juegos populares. Como era de esperarse, este invento llegó a Grecia, donde Homero hace referencia en sus escritos a un juego de pelota al que denominaban Esfaira. El imperio romano utilizaba en su juego Harpastum una esfera llamada pila o pillota, que evolucionó al término pelota utilizado actualmente. Este juego cobró mucha importancia durante la Edad Media, teniendo como anécdota que Ricardo Corazón de León llegó a proponer al caudillo musulmán Saladino, que arreglaran sus diferencias a través de un partido de pelota en Jerusalén.

Los romanos llevaron hasta Gran Bretaña su juego de pelota, creándose el después denominado Fútbol Multitudinario. Con el paso de los años, varias escuelas en Gran Bretaña comenzaron a originar sus propios códigos de fútbol hasta que, en 1863, se decidió unificarlos a todos y crear una Asociación de Fútbol, para que sea la encargada de regularlos. Esta idea comenzó a concretarse en una taberna londinense con representantes de 12 escuelas. De esa manera, el 8 de diciembre de 1863, se definieron 13 reglas y se creó el Fútbol Asociación, posteriormente llamado únicamente fútbol, el deporte más popular del planeta.

A finales de la década de 1880, el fútbol comenzó a expandirse fuera de las fronteras de Gran Bretaña, debido a marineros ingleses que llevaban este



deporte a los lugares a los que llegaban. Los primeros países que formaron sus propias federaciones de fútbol fueron Dinamarca y Países Bajos. Fuera del continente europeo, Nueva Zelanda fue el primer país en recibir al fútbol asociación 1891 y Argentina el primer país latinoamericano en 1893. En 1899, el guayaquileño Juan Alfredo Wright, trajo la primera pelota de fútbol a Ecuador tras residir en Inglaterra.

El auge del fútbol mundial motivó la creación de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación), entidad que sería la encargada de regular las reglas de fútbol y expandir su popularidad a nivel mundial. Gracias a esta entidad, el fútbol ha sido parte, de manera oficial, de los Juegos Olímpicos desde 1908, siendo la selección Británica la primera ganadora de la medalla de Oro.

Este crecimiento del fútbol motivó a la FIFA a confirmar el 28 de mayo de 1928 en Ámsterdam, la creación de un campeonato mundial de selecciones, cuya primera sede fue Uruguay en 1930. Este torneo se lo ha practicado regularmente cada 4 años, excepto en los años que tuvieron lugar entre 1938 y 1950, debido a la segunda guerra mundial.

En la actualidad, el Mundial de fútbol es el evento más importante del planeta, logrando recaudar más dinero que cualquier evento social, religioso o cultural del planeta y, la FIFA, tiene más países asociados que las mismas Naciones

Unidas. Para el Mundial de Alemania 2006, la FIFA logró recaudar más de 700 millones de euros gracias a patrocinadores del evento. Sin embargo, esto generó diversas críticas, y dicha entidad fue acusada de mercantilizar el torneo, por lo que la organización anunció que reduciría el número de patrocinadores para los próximos eventos.

### **1.1.3 LOS MEDIOS Y LA GLOBALIZACIÓN**

Antes de la década de los setenta, los medios de comunicación ya realizaban coberturas de espectáculos deportivos, pero únicamente a manera de generación de noticias. Pero es a partir de esa década, que los medios muestran un interés mucho más grande por las competencias, generando constantes transmisiones televisivas en vivo y en directo y convirtiendo a los estadios en los nuevos estudios de televisión. Esta popularidad que alcanzó el deporte a nivel mundial, hizo que los medios intervengan incluso al punto de participar en la decisión de los horarios de los juegos para que no se crucen las transmisiones.

Toda esa atención que recibió el deporte a nivel mundial, hizo que las instituciones deportivas, que únicamente recibían dinero por la venta de tickets a los estadios, comiencen a recibir dinero por parte de empresas auspiciantes, venta de artículos promocionales, entre otros nuevos ingresos. Para asegurar aún más su rentabilidad, las instituciones comenzaron a vender sus derechos de transmisión televisivas, es decir, vender al mejor postor, el derecho de transmitir

sus espectáculos. Por esta razón, los medios comenzaron a incorporar nuevas tecnologías para mejorar sus transmisiones y de esta manera responder a las expectativas de las instituciones deportivas y de los espectadores.

En esta lucha constante por el rating, se pueden apreciar algunos ejemplos en los Juegos Olímpicos Modernos, sobre la evolución en lo que respecta transmisiones televisivas. En Roma 1960, se realizó la primera transmisión continua del evento. En Tokio 1964, se colocó el primer satélite de televisión y la primera señal de televisión a color. En Seúl 1988, la transmisión se la realizó a través de televisión en alta definición. En Barcelona 1992, se realizaron las primeras transmisiones con equipos digitales y en Nagano 1998 se realizaron los primeros experimentos de transmisión vía Internet.

En la actualidad, el espectáculo que más atención genera por parte de los medios es el Mundial de Fútbol. Según un informe de la FIFA, esta institución obtuvo una ganancia de 1660 millones de francos suizos por la venta de derechos televisivos para el Mundial de Alemania 2006. Este espectáculo fue seguido por un aproximado de 3200 millones de televidentes, es decir, aproximadamente la mitad de personas en el planeta vieron al menos un partido del último Mundial de Fútbol.

#### 1.1.4 LAS BARRAS BRAVAS

La violencia en el fútbol es casi tan vieja como el deporte mismo. De hecho, el fútbol multitudinario, que era muy popular en Gran Bretaña durante la edad media, fue prohibido en 1314 por considerarse demasiado violento. Tras la profesionalización y expansión de este deporte en el siglo XIX, se han dado varios hechos que dejan en claro que el fútbol espectáculo ha estado siempre vinculado a la violencia.

La primera aparición de actos violentos en el fútbol moderno, se dio en 1885 tras un encuentro entre los equipos ingleses de Preston North End y Aston Villa, que terminó en un brutal enfrentamiento entre jugadores de ambos equipos. Desde entonces, hasta la actualidad, han sido múltiples las ocasiones en que hinchas de determinada institución entran en enfrentamientos, ya sea contra hinchas de alguna otra institución, contra la policía o inclusive contra hinchas de la propia institución que no demuestran una actitud determinada. Esto ha traído consecuencias lamentables a lo largo de la historia, que incluso han llevado a la muerte de personas ajenas a estas hinchadas violentas que reciben la denominación de hooligans en países de Gran Bretaña o barras bravas en países latinoamericanos.

Juan Pablo Ferreiro, en su capítulo "Apuntes sobre identidad y fútbol en Jujuy", del libro de compilaciones "Futbologías", asigna estas actitudes a la llamada "lealtad" que manifiestan muchos hinchas a sus equipos. A palabras de Ferreiro, la lealtad se da a partir de que un hincha del fútbol, que es capaz de cambiarse de barrio, de colegio, de trabajo, de mujer e incluso de religión, difícilmente puede cambiarse de colores de una camiseta. "Lealtad que a veces es recompensada con la vanidad de su exhibición, y otras debe ser ocultada cuidadosamente para evitar suspicacias, comentarios irónicos e hirientes, y eventualmente en un choque físico"<sup>4</sup>, manifiesta este autor.

En sus escritos, Ferreira hace un estudio del por qué del desborde de tanta pasión en los graderíos de un estadio y la respuesta más común que encontró fue: "La pasión por tal equipo es un sentimiento inexplicable"<sup>5</sup>. Ese "sentimiento inexplicable", se puede definir como una necesidad misma de los seres humanos por la inclusión dentro de un grupo social, cultural, étnico o geográfico, que se puede cristalizar a través del apoyo a determinada institución deportiva y esa inclusión se debe pagar con la defensa de los colores y del escudo de aquella entidad que representa la necesidad cumplida del ser humano.

Sin embargo, la FIFA no ha sido ajena a este tipo de violencia que se ha dado dentro de los graderíos de los estadios, por lo que promueve una campaña

---

<sup>4</sup> ALABARCES, Pablo. Futbologías, Identidad y Violencia en América Latina. Buenos Aires, CLACSO, 2003. 57 p.

<sup>5</sup> ALABARCES, Pablo. Futbologías, Identidad y Violencia en América Latina. Buenos Aires, CLACSO, 2003. 58 p.

llamada "Fair Play" (Juego Limpio), que busca invitar a los participantes de este juego a transmitir los valores positivos del deporte.

## **1.2 MARKETING ¿UN ARTE O UNA CIENCIA EXACTA?**

No existe una definición unificada de lo que es el Marketing. De hecho existen pequeñas variaciones, entre las concepciones que tienen los expertos sobre este término. Sin embargo todos coinciden con algo y es que el Marketing tiene que ver con las acciones que se realicen en busca de vender más de algo, aunque algunos relacionan esas acciones con el arte y otros con la ciencia.

Por esa razón, es importante conocer algunas de las opiniones de diferentes autores de textos que aborden este tema para tener una concepción más amplia que facilite el entendimiento de qué es y para qué sirve el Marketing.

### **1.2.1 ALGUNAS DEFINICIONES DE MARKETING**

"El marketing tiene que ver con proponer ideas y realizar acciones de un modo sistemático y cuidadoso que logre que la gente compre más y más a menudo para que la empresa gane más dinero"<sup>6</sup>, relata Sergio Zyman, ex gerente de mercadeo de Coca Cola, en su libro "El final del Marketing que todos conocemos." Zyman se refiere al marketing como una ciencia, cuyo objetivo es

---

6 ZYMAN, Sergio. El final del marketing que conocemos. Barcelona, Granica S.A., 1999. 28 p.



aumentar la demanda de determinado producto o servicio, a través de acciones que pasen por un proceso previo de experimentación, para lograr un margen mínimo de error y asegurar una mayor rentabilidad en la inversión. “El marketing es lo que posiciona a un producto. Define las expectativas y lo hace de forma que nos permita cumplir con creces esas expectativas y satisfacer a los clientes para que sigan volviendo”<sup>7</sup>

Por otro lado, Jack Trout, autor del libro “La Estrategia según Trout”, habla de la estrategia como punto central dentro de la línea de comunicación de una empresa. “El truco es encontrar un atributo que nos distinga, que signifique un beneficio para el cliente y sea eje de toda la estrategia empresarial”<sup>8</sup>. Sin embargo, Trout habla de la importancia de entender que la mayoría de decisiones de las personas son más emocionales que racionales, por lo que el uso de la lógica pura no asegura el éxito.

Finalmente, la enciclopedia online “Wikipedia”, define al Marketing como: “la disciplina que se ocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre: los mercados, los clientes y la gestión del mercadeo de las organizaciones”<sup>9</sup>. Además, en este texto se hace referencia a la importancia del estudio de las variables de producto, precio, plaza y promoción para entender de mejor manera el comportamiento de una marca en el mercado y, al uso de la publicidad, que es una herramienta del Marketing.

---

<sup>7</sup> ZYMAN, Sergio. El final del marketing que conocemos. Barcelona, Granica S.A., 1999. 40 p.

<sup>8</sup> TROUT, Jack. La estrategia según Trout. España, McGrawHill, 2004. 3 p.



De esa manera, tomando en cuenta todas las definiciones planteadas, se podría decir que el Marketing en sí, es aquello que partiendo de un estudio y entendimiento de los clientes y, tomando en cuenta un atributo o beneficio real, proporciona un valor intangible a determinadas marcas o productos, para volverlas más atractivas y mejorar su demanda.

### **1.2.2 HERRAMIENTAS DEL MARKETING**

El Marketing reúne varias técnicas con el objetivo de mejorar la percepción de determinada marca o producto ante el consumidor, para así aumentar su demanda. Sin embargo, para que estas técnicas aplicadas generen realmente una respuesta por parte de los consumidores de una marca, estas deben responder a una necesidad o carencia existente. Para conocer estas carencias o deseos de los receptores del mensaje, es importante reunir información válida sobre ellos a través de un proceso de investigación.

La investigación provee información a los expertos en marketing sobre qué es lo que quieren los consumidores de una marca, cómo se sienten hacia ella, qué se necesita que les digan para consumirla y los espacios y maneras en las que están dispuestos a recibir esta información. Sólo a través de un proceso previo de investigación, es posible generar una comunicación acertada por parte de la marca hacia su grupo de comunicación.

---

<sup>9</sup> Marketing. En: Wikipedia, la enciclopedia libre [en línea]. [fecha de consulta: 13 Enero 2007]. Disponible en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>>

*La realidad es que el marketing, como la ciencia, no se basa en saber las respuestas desde el principio. Se basa en la experimentación, la medición de los resultados, su análisis y después en los ajustes realizados a partir de los datos.<sup>10</sup>*

Al recopilar la información necesaria sobre los consumidores, se puede comenzar a dar vida a las diferentes técnicas que reúne el marketing para cumplir los objetivos planteados hacia la marca. Una de las técnicas más empleadas para este fin es la publicidad.

La publicidad hace uso de los medios de comunicación para, a través del conocimiento obtenido previamente por la investigación, comunicar lo que quiere decir la marca a su público. Con este fin, se suele hacer uso de la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía, la antropología, entre otras herramientas.

Sin embargo el tener una publicidad eficiente y atractiva no asegura un incremento de la demanda. Se suele decir por parte de gente relacionada con el medio publicitario, que la publicidad crea una imagen de la marca y puede llegar a persuadir al consumidor a acercarse al punto donde puede adquirirla, pero que la venta la cierran los vendedores. Por eso, el marketing debe ocuparse también de crear un proceso de venta eficiente que no desmotive al consumidor en su afán de consumir la marca.

Además, otra técnica del marketing que se concentra de todo lo que tiene que ver con la marca en el punto de venta es el merchandising. Esta técnica se encarga de la correcta colocación del producto en percha, su promoción adecuada dentro del mismo almacén y todo tipo de elementos que llamen la atención del consumidor para que éste decida escogerlo y llevárselo.

Finalmente, en los últimos años se han desarrollado nuevas técnicas que consisten en generar comunicación del producto, pero a través de mecanismos alternativos que no necesariamente sigan patrones de publicidad tradicional a través de medios de comunicación. Éstas son el BTL y el Advertainment.

El BTL (Below the line), implica utilizar cualquier tipo de elementos urbanos, creación de espacios o incluso generación de actividades para comunicar los valores de una marca. Un ejemplo de esto es lo realizado por los cigarrillos, que al tener prohibición para hacer campañas publicitarias a través de medios como televisión, radio y prensa, generan actividades para suplirlos, como las famosas fiestas Marlboro, en las que se transmite la filosofía de la marca y los contenidos creados con el fin de aumentar la demanda del producto.

El Advertainment (unión entre advertisement y entertainment) consiste en comunicar los valores de una marca, bien o servicio, de manera alternativa, sin hacer uso de publicidad que genere interrupciones y, por el contrario, a través de la generación de entretenimiento. Para ejemplificar esto, se puede observar lo

---

<sup>10</sup> ZYMAN, Sergio. El final del marketing que conocemos. Barcelona, Granica S.A., 1999. 77 p.

realizado por los productores de espinaca de Estados Unidos, que tenían como objetivo aumentar el consumo de este producto entre los niños. Para ello no crearon un comercial de 30 segundos que hable de lo bueno que es comer espinaca, sino que fueron más prácticos al crear un cartoon que hable de esto en medio de sus contenidos, Popeye el Marino.

De esta manera, los expertos en Marketing de la actualidad, poseen un altísimo número de alternativas para generar una empatía entre la marca y los consumidores y cumplir los objetivos de venta planteados.

### **1.2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO**

No existe una regla que determine que la aplicación del marketing y sus herramientas debe regirse únicamente a empresas que comercialicen productos o servicios. De hecho, suele aplicarse a cualquier tipo de actividad que busque un fin específico.

El mejor ejemplo de esto en Ecuador, es la política, ganar una elección no necesariamente significa que un candidato es mejor que el otro. Las elecciones normalmente no pasan de ser un concurso de popularidad. Quienes han ganado la presidencia o el concurso para cargos legislativos o constitucionales en el país, han sido normalmente quienes han desarrollado mejores estrategias de



marketing, o han contado con un mejor presupuesto publicitario que les permita llegar más y de mejor manera a la gente para ganar su voto.

Esto también se ve reflejado en la religión, incluso mucho antes de que el marketing sea explorado como parte de las actividades de una entidad. Símbolos como la cruz, la virgen o la sagrada inquisición, han llegado a la gente de una manera muy profunda, logrando tener un carácter de sagrados desde la Edad Media.

Quienes entienden del deporte y sienten apego a él, saben que puede llegar a tener más influencia en sus vidas que la política o la religión ya que el deporte posee innumerables valores y muy explotables por parte de cualquier marca, institución, empresa o persona que desee relacionarse con ellos. Existen personas para quienes la religión, consiste en asistir todos los domingos al estadio a apoyar los colores de su equipo, los cuales son sagrados.

En el libro "Marketing Deportivo", Gerardo Molina y Francisco Aguiar llevan el concepto del marketing al campo del mercadeo deportivo, al que definen como "la capacidad de interpretar la evolución permanente del deporte para crear valor, entusiasmar y provocar deseos que pueden ser cumplimentados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> AGUIAR, Francisco y MOLINA, Gerardo. Marketing Deportivo. Buenos Aires, Norma, 2003. 25 p.

A través del marketing deportivo, es que se puede estudiar y entender a los seguidores del deporte. Se puede saber cuál es su deporte favorito, que representa esto para ellos en sus vidas, a que institución apoyan, cuánto estarían dispuestos a darle, que nivel de fidelidad poseen con esta institución y que esperan recibir a cambio de este apoyo. Es posible, además, partiendo de un estudio de lo que es el deporte, transmitir sus valores a los espectadores para incentivarlos a un consumo específico de cualquier índole, que tenga relación con esta actividad.

Es necesario entender al deporte y a sus seguidores para establecer estrategias de marketing que involucren a esta actividad. En el Ecuador por ejemplo, el fútbol es parte muy importante de la vida de muchos, por lo que, relacionar actividades comerciales con los valores concebidos a través del fútbol, puede ser beneficioso para la imagen y el bolsillo de quien las proyecte. El mercado es muy amplio y poco explorado por lo que las posibilidades son muy favorables.

### **1.3 CASOS DE APLICACIÓN DEL MARKETING DEPORTIVO**

Si bien en el Ecuador, el marketing deportivo como disciplina ha sido poco aplicado de manera seria y organizada, a nivel mundial existen marcas que han basado su comunicación en atraer para si los valores del deporte.

Por otro lado es muy común que en países desarrollados como Estados Unidos o España, instituciones deportivas que poseen un alto número de seguidores, diversifiquen totalmente su actividad principal, para generar diferentes mecanismos de ingresos.

A continuación, se presentarán algunos de los casos más reconocidos y relevantes a nivel mundial y también casos locales sobre estrategias de marketing aplicadas por marcas o entidades deportivas.

### **1.3.1 EL CASO NIKE**

Seguramente Jack Trout, en su libro "La Estrategia según Trout", concuerda con muchos profesionales en marketing, al hablar sobre la importancia de encontrar un atributo real y diferenciador para un producto que signifique a su vez un beneficio para el cliente y así asegurar su rentabilidad y permanencia en el mercado. Sin embargo, este análisis, siembra una duda, ¿cómo una marca como Nike que no oferta ni atributos ni beneficios, puede ser líder en la comercialización de ropa deportiva a nivel mundial ?. En respuesta a esto, Don W. Blair, vicepresidente y director financiero de Nike, se expresa de la siguiente manera:



*Cuando alguien piensa en Nike, el omnipresente swoosh (logotipo de la empresa) y el slogan "Just Do It" vienen rápidamente a la cabeza, imágenes de atletas moviéndose a una velocidad increíble e intentando alcanzar un objetivo antes considerado imposible.<sup>12</sup>*

Nike, ha sido capaz de llevar una comunicación mucho menos limitada que la que presentan la mayoría de marcas de ropa deportiva. Esta marca jamás ha prometido una mejor calidad, mejores precios y ni siquiera ha caído en la tentación de crear promociones para elevar sus niveles de venta. Su promesa, ha sido mucho más conceptual. Consumir Nike, significa tener una actitud victoriosa ante el deporte.

Cada elemento de su comunicación refleja esto, comenzando con su nombre, el mismo que es tomado de Niké, la diosa de la victoria dentro de la mitología griega quien lleva consigo el ala de la victoria, el swoosh, elemento que Nike tomó como su logotipo. Su slogan, Justo Do It, creado por Scott Bedbury a mediados de los 80, es una invocación a los deportistas a que logren aquello que antes les resultaba imposible, gracias al valor que les proporciona la marca. "Estas tres palabras se pronunciaron una sola vez en cada uno de los casi 200 anuncios que se produjeron. Pero una vez pronunciadas, se convirtieron en casi una orden: Venga, hazlo ya."<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Just Do It: Algo más que una marca deportiva. En: Liderazgo y Cambio [en línea]. 23 Marzo 2007. [fecha de consulta: 12 Febrero 2007]. Disponible en: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=933>>

<sup>13</sup> El caso Nike [en línea]. [fecha de consulta: 12 Febrero 2007]. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/articulo/los\\_8\\_principios\\_para\\_conseguir\\_el\\_liderazgo\\_de\\_una\\_marca-el\\_caso\\_nike/14568-4](http://www.wikilearning.com/articulo/los_8_principios_para_conseguir_el_liderazgo_de_una_marca-el_caso_nike/14568-4)

Esos valores, han sido transmitidos a través de los años por figuras mundiales como Michael Jordan, Tiger Woods o Ronaldo. Sin embargo, Nike también realiza campañas locales y dirigidas a segmentos cercanos, como en Estados Unidos, al auspiciar a jóvenes estrellas del baloncesto universitario. De esa manera, logran atender las necesidades y requerimientos de diversos públicos de manera directa, logrando así proyectar la marca a generaciones futuras. Actualmente, Nike tiene firmado un contrato con el joven basquetbolista de 18 años James LeBron.

Además, el fútbol es parte muy importante de las campañas publicitarias de esta marca. Para el mundial de Alemania 2006, Nike promovió Joga TV, un espacio conducido por el ex futbolista francés Erik Cantona. En él, se buscaba infundir a los espectadores, los valores positivos del fútbol, rechazando a aquellos que fingen faltas o queman tiempo como estrategia para ganar partidos. Esta campaña, estuvo respaldada por un Reality Show que tuvo lugar en México y Argentina, que se trataba de encontrar al mejor niño futbolista del mundo, capaz de demostrar su habilidad en canchas de tierra y en condiciones poco favorables.

Así, Nike promueve también los valores positivos del deporte, para así crear valor para la marca y realizar una promesa conceptual que nada tiene que ver con sobre promesas de atributos o beneficios.

### 1.3.2 LA VISIÓN DE NEGOCIOS DE BARCELONA DE ESPAÑA

*Si las marcas deportivas aspiran a tener un crecimiento rentable e incremento de la productividad deben atender tanto la creatividad como la innovación para aprovechar las potencialidades; y deberán aplicar planes de mercadeo inteligentes para dirigir la misión clave de los negocios y el conjunto instrumental de sus unidades funcionales.<sup>14</sup>*

Para el año 2002, el Fútbol Club Barcelona, equipo de fútbol español, atravesaba por un mal momento en lo deportivo, ya que llevaba varios años sin obtener una Liga de su país o una Copa de Campeones de Europa. Sin embargo, en contraste con los malos resultados que había obtenido hasta ese entonces en lo futbolístico, todas sus otras comisiones funcionaban correctamente. De hecho, es a partir de ese año, que ha potenciado diversas estrategias de posicionamiento y comercialización de su imagen, hasta ser, en la actualidad, una de las cinco marcas deportivas más poderosas del mundo.

Uno de los intereses más grandes que tuvo el Barcelona de España, fue la de comercializar su marca a nivel mundial. Para dicho objetivo, se formó la FCB Merchandising SL (FCBM), una filial creada para el desarrollo de su plan de negocios y posicionamiento de su imagen en España y el resto de países del mundo.

---

<sup>14</sup> AGUIAR, Francisco y MOLINA, Gerardo. Marketing Deportivo. Buenos Aires, Norma, 2003. 182 - 183 p.

La FCBM, dirigió diversos planes orientados al incremento de ingresos del equipo, como la comercialización de sus productos en 141 países del mundo. Esta expansión de la distribución de sus productos tuvo principal relevancia en Europa, gracias a los canales creados por la famosa empresa Nike. Además potenció las giras al extranjero y mejoró los ingresos del club en los encuentros disputados, a través de la creación de piezas de merchandising temáticas y exclusivas para cada ocasión. Esto se dio principalmente en encuentros disputados por el club en Japón y Estados Unidos.

La tecnología también formó parte del plan de expansión global de la imagen del Fútbol Club Barcelona, ya que se desarrollaron diversas líneas de Internet para la comercialización de su marca. Además, se realizó una explotación comercial de todas las instalaciones del club, como su estadio, canchas de entrenamiento, salas de prensa, etc.

Finalmente, se potenciaron todos aquellos negocios que tienen que ver con la actividad principal del FCB. Se aprobó un presupuesto de 9 millones de dólares para la contratación y formación de jóvenes jugadores que se incorporaron a las divisiones menores del equipo, con el afán de que algún día sean su base.

Los resultados, difícilmente pudieron haber sido mejores. Los ingresos obtenidos por el club, le han permitido realizar millonarias incorporaciones a su plantilla, como la del brasileño Ronaldinho, el camerunés Samuel Eto'o y el francés Thierry

Henry. En la actualidad cuenta además con el segundo mejor jugador del mundo denominado por la FIFA, el argentino de 19 años Lionel Messi, jugador formado en las divisiones menores del club y por el que el Nápoles, club de fútbol italiano, ha ofrecido la suma de 185 millones de dólares por la compra de su pase.

En lo deportivo, Barcelona ha tenido resultados estupendos, siendo campeón de Liga Española en la temporada 2005 - 2006, campeón de la UEFA Champions League y campeón de la Copa del Rey. En la actualidad, marcha segundo en su liga local, únicamente tras el Real Madrid y con una muy buena proyección tanto en lo deportivo como en lo económico e institucional.

### **1.3.3 REAL MADRID Y SU VISIÓN DEL FÚTBOL**

Cuando Florentino Pérez, ganó la presidencia del equipo de fútbol más importante de España, el Real Madrid, dicho club venía precedido de una historia muy favorable, que incluía varios títulos a nivel de Liga Española, Copa del Rey y Copa de Campeones de la UEFA. Sin embargo, a pesar de que en el papel no había nada que cambiar, puesto que todo andaba bien, quiso reinventar al negocio del fútbol, llevándolo a ser de un negocio de resultados a un negocio de contenidos.



Él propuso su teoría de que el fútbol funciona de la misma manera que cualquier otro espectáculo. Para ejemplificar aquello, se puede hacer la comparación con el cine, ya que una película muy buena que carece de estrellas muy conocidas en actuación, no recibirá tantos ingresos en taquillas y en artículos promocionales como si en ella estuvieran estrellas reconocidas mundialmente. Así, Florentino Pérez, quiso basar los contenidos del Real Madrid en la contratación de súper estrellas mundiales del fútbol, que aseguren llenos completos en los estadios y generen diversos ingresos económicos al club. Para dicho fin contrató como Gerente Deportivo a un ex jugador emblemático de la institución, el argentino Jorge Valdano.

En el año 2000, Valdano comenzó una caza constante de jugadores que no sólo posean un buen nivel de fútbol, sino un carisma singular que llame la atención de los espectadores. Su primera gran contratación en ese año, fue la del portugués Luis Figo, jugador que venía de ser un emblemático y muy querido por la afición de su archirival en España, el Fútbol Club Barcelona. El 2001, el Real Madrid contrató al jugador de fútbol más conocido a nivel mundial hasta ese momento, el brasileño Ronaldo y, en el 2002 a quien venía de ganar el Mundial de Fútbol y premio a mejor jugador del mundo, el francés Zinedine Zidane. Para el año 2003, su gran refuerzo fue el inglés David Beckham, jugador que previamente se había casado con la Ex Spice Girl Victoria Adams y que tenía multimillonarios contratos publicitarios para marcas como Adidas, Pepsi, entre otras.

Para dar a conocer a estas estrellas a nivel mundial, el Real Madrid realizó diversas giras por países que pudieran representar un mercado muy interesante para la captación de nuevos consumidores de la marca, como China y Estados Unidos. Fue precisamente en el país norteamericano en que se hizo la presentación de David Beckham como nuevo refuerzo del Real Madrid. Beckham fue presentado con el número 23, el mismo número que usara la máxima figura de la historia de la NBA, Michael Jordan, para así generar ventas de la camiseta 23 de Beckham en Estados Unidos.

Paralelamente a estas estrategias de generación de nuevos contenidos, Florentino Pérez inició una reestructuración total del área de Marketing del club, que aseguren ingresos mucho mayores al equipo a través de actividades que no necesariamente estén apegadas a la práctica del fútbol. Entre estas actividades, se encontraron muchas ligadas al merchandising. En el año 2002, como refuerzo a su estrategia comercial, se inauguró una tienda de Exposición de Trofeos ganados por el Real Madrid.

Su portal, [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com), se posicionó como la web líder del sector deportivo a nivel mundial, logrando superar los 120 millones de visitas durante la temporada 2001 – 2002.

Se lanzó el canal por cable, Real Madrid televisión, logrando hasta el período 2003 – 2004 superar los 50.000 abonados en diversos países del mundo. Este canal se perfila como el mayor canal temático de un club de fútbol del mundo.

Actualmente, el Real Madrid ya no cuenta con Figo, Zidane, Beckham ni Ronaldo en sus filas, pero se sigue diversificando en la generación de nuevos contenidos. Entre sus figuras más relevantes para la temporada 2007 – 2008, se encuentran nombres como los de Robinho, Van Nistelroy, Raúl, entre otros. Se espera además lograr la contratación del mejor jugador del mundo nombrado por la FIFA en el 2007, el brasileño Kaká. El club es el segundo más rico del mundo, después del Manchester United de Inglaterra, con un presupuesto de 295 millones de dólares.



## CAPITULO 2

### FIDELIZACION

La fidelización es un factor clave para asegurar una cuota relativamente fija tanto en clientes como en cifras económicas, para nuestro negocio.

Pero la fidelización es un proceso, normalmente largo, cauteloso y obstinado. Cuando la empresa, en el ámbito de mercadeo, da un primer paso, lo más acertado es no dejar pasar mucho tiempo hasta dar el segundo, después el tercero y así, hasta que se haya alcanzado cierto punto en que se pueda considerar a un cliente fiel; es un proceso que no se puede dar unas pocas puntadas y abandonarlo, la empresa debe ser consistente y constante con las acciones que se realicen para lograr el objetivo. Y aquí es donde el marketing, en nuestro caso, el marketing deportivo, gana protagonismo. Estas acciones deben ser tácticas, parte de una estrategia construida con el objetivo de la fidelización principalmente. La parte investigativa del marketing nos permite crecer sobre una base segura, conociendo varias necesidades y características fundamentales, para poder seguir por un camino que nos garantizará ofrecer a nuestro grupo objetivo, lo que este quiere que se le ofrezca. El marketing deportivo es la herramienta principal que nos ayudará, desde la base hasta en los más pequeños detalles finales, para que el hincha sea fiel al equipo, sin

titubeos ni dudas, cada rama adyacente a este tronco, nos permitirá atacar por todos los caminos necesarios para poder conquistar al hincha, además de controlar los resultados, con una retroalimentación que nos admitirá corregir cualquier error o desvío que nos distraigan de nuestra meta.

## 2.1 Concepto de Fidelización

Cada objetivo para llegar a ser cumplido debe sostenerse sobre una estrategia. Se puede cumplir metas a corto plazo o inmediatas, pero en la mira se debe tener un objetivo primario. La estrategia debe ser el punto de referencia, a donde regresemos a ver cada vez que damos un paso, es el hilo que nos guía a seguir por el camino correcto y llegar a donde queremos estar. Las acciones del día a día son sólo significativas al momento de sumarlas, son tácticas que elegimos para llegar al objetivo madre, sueltas sólo están para tapar huecos y salir del apuro.

“Cambio de táctica cuando veo que no estoy consiguiendo los resultados que pretendía, porque nunca olvido que mi objetivo es atraer a nuevos consumidores y vender más productos para poder generar más dinero y remunerar a los accionistas por sus inversiones”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> ZYMAN, Sergio; El final del Marketing que conocemos; editorial; fecha, 29 p

La estrategia es el intermedio entre estos dos puntos: táctica y objetivo. Existen varios tipos de estrategia a seguir, según las diversas variables que constituyen la situación en la que el sujeto del problema se sitúe.

Nosotros nos enfocaremos en la Fidelización.

Una estrategia, considerablemente nueva como tal, definida por el importante crecimiento en cuanto a la competencia se refiere, "A principios de los años setenta, investigadores en marketing estadounidenses como Andrew Ehrenberg sugerían que las marcas podían ser percibidas como intercambiables por los consumidores,..."<sup>16</sup>, de esto la notable y progresiva necesidad de su desarrollo e implementación en las últimas décadas. Antes el consumidor satisfacía sus necesidades con la limitada variedad de cada producto, no tenía mucho de dónde elegir, por lo tanto las marcas no sentían esa presión del competidor como la hay ahora.

Como su nombre lo indica, Fidelización proviene de "Fidelidad: Firmeza o constancia en los afectos, en las ideas o en las obligaciones."<sup>17</sup> Lo que resulta, aplicado al marketing, en lograr que los clientes actuales sigan gustando de nuestra oferta, accedan a ella y seamos el número uno en su preferencia del rubro que ofrecemos.

---

<sup>16</sup> LEHU, Jean-Marc; Fidelizando al cliente; Paidós Empresa. 19 p

<sup>17</sup> Diccionario Anaya Lengua Española, 1997, España. 554 p

Axel Ricard, director de desarrollo y de la comunicación del grupo Everest, indica: « En el origen de la evolución de la oferta y de la demanda, está la necesidad de las empresas de fidelizar a sus clientes...», pues sabemos que desde siempre, en la base de un intercambio comercial deben existir las dos partes para que el ejercicio se realice, el dar por un lado y el recibir del otro, como tal la oferta y la demanda pueden existir independientemente pero fracasarán si es que no están alineados. La demanda puede estar latente, dado que se fundamenta en una necesidad, ya sea racional, emocional o fisiológica, pero la oferta sin alguien que la acceda no sobrevivirá mucho tiempo, lógicamente porque se espera algo a cambio. Es así que los clientes son fundamentales y qué mejor que tener un grupo determinado a quien ofrecer nuestro producto y tener la seguridad de que lo van obtener, ya sea por necesidad o preferencia "...sin clientes, no hay empresa,..."<sup>18</sup> .

En nuestro caso, este grupo es nuestra hinchada, sin ellos el equipo no cumpliría su objetivo de entretenimiento ni de satisfacción para con la persona que busca obtener deleite y sentido de pertenencia por medio de la pasión del fútbol y que por determinada razón prefiere al BSC.

Claro está, que en la actualidad existen tantos productos en oferta en todas las categorías, que cuando una persona compra tal o cual producto no busca únicamente compensar la necesidad para la cual el producto es intrínsecamente

---

<sup>18</sup> CHIESA DE NEGRI, Cosimo; CRM Las cinco Pirámides del Marketing Relacional, Planeta DeAgostini, España, 2005. 47 p

útil, sino también para la satisfacción de otro tipo de necesidades menos tangibles como el status y la aceptación social. Sin embargo, en el mercado del fútbol y en el deporte en general, la elección de apoyar a determinado equipo se da netamente por la satisfacción emocional en cuanto a sentirse parte de éste y en las victorias del mismo poder decir, aunque no sea mérito personal: yo también triunfé.

«En la actualidad, la fidelización ocupa el corazón de la reflexión comercial y de marketing de las empresas»<sup>19</sup>, lo considera Axel Ricard. Esto resulta ahora algo urgente, debido a que el mercado en general, de los productos no novedosos, está copado y saturado, no a todos les conviene estar tirando de la cuerda para quitarle un pedazo de pastel a su oponente, pues conviene en muchos casos, el cuidar la parte que ya le pertenece, no descuidarla y hacerla más fructífera, así se asegura la existencia en el mercado, en lugar de estar en riesgo por estar tanteando aquí y allá, gastando recursos de todo tipo en lugar de invertir en lo seguro. Para esto es que existe todo este mundo de la fidelización de los clientes.

“...verdadera herramienta y dispositivo de pilotaje para la dirección general. Esta nueva herramienta no es un fenómeno de moda sino un profundo movimiento (o corriente) “directivo” que obliga a las empresas, si quieren sobrevivir, a concentrarse en sus clientes,...”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> LEHU, Jean-Marc; Fidelizando al cliente; Paidós Empresa

<sup>20</sup> LEHU, Jean-Marc; Fidelizando al cliente; Paidós Empresa. 27 p



Así piensa JM Lehu sobre fidelización. Es algo que difícilmente cambiará, ya que sucede a un desarrollo comercial mundial en cuanto a todo tipo de categorías, no existirá marcha atrás en cuanto a la competencia de producto y servicios se refiere debido a que ha sido la evolución “natural” en cuanto al comercio.

Está claro que a nadie le hace daño conseguir nuevos clientes, siempre y cuando no se deje de atender de la mejor manera a los ya conquistados o en proceso de fidelización. Sin embargo, existe quien cree:

“La noción fundamental de la fidelización descansa en la conservación de la clientela adquirida y su desarrollo. Se opone, pues, al principio de la prospección, dedicado al reclutamiento de nuevos clientes”<sup>21</sup>.

En el libro “Fidelizando al cliente” se distinguen dos enfoques principales en cuanto a fidelidad se refiere, el enfoque conductual y el enfoque cognitivo.

El enfoque conductual se basa en el comportamiento pasado del consumidor, lo que no asegura el comportamiento en el futuro.

---

<sup>21</sup> LEHU, Jean-Marc; Fidelizando al cliente; Paidós Empresa. 35 p

En cambio, la fidelidad con enfoque cognitivo, tiene un nivel mucho más importante ya que se basa en el conocimiento en cuanto al producto por parte del consumidor, al este tener un juicio racional y estar conciente de lo que el producto o servicio le provee, lo elige voluntariamente y con un análisis previo, por lo que es mucho más probable que lo vuelva a consumir una y otra vez, mientras le siga satisfaciendo.

*“La masa es impulsiva, voluble, excitable. Es guiada casi con exclusividad por lo inconsciente. Los impulsos a que obedecen pueden ser, según las circunstancias, nobles o crueles, heroicos o cobardes; pero, en cualquier caso, son tan imprecisos que nunca se impone lo personal, ni siquiera el interés de la auto conservación. No soporta dilación entre su apetito y la realización de lo apetecido. Abriga un sentimiento de omnipotencia; el concepto de lo imposible desaparece para el individuo inmerso en la masa.”<sup>22</sup>*

Como claramente indica éste texto respecto a la conducta del consumidor cuando se ve inmerso en una masa, debemos tomar en cuenta que cada individuo tiene vida completamente distinta al resto, sin embargo al juntarse y formar esta unidad, todo las diferencias se nublan y las personas se tornan en seres homogéneos, en donde lo único que importa, especialmente en los deportes en donde la pasión lleva la batuta, es ese algo que los junta. Entonces lo que conocíamos de la conducta individual de estos seres, se ve alterada en cuanto el consumidor se convierte en grupo, y su conducta cambia completamente.

---

<sup>22</sup> BARROSO, José Carlos. Psico-Sociología y Comportamiento del consumidor [en línea]. Noviembre del 2004. [fecha de consulta: 9 de marzo de 2008]. Disponible en: [http://www.uacj.mx/icsa/Programas/Ciencias\\_admitivas/CA/psicosoc.PDF](http://www.uacj.mx/icsa/Programas/Ciencias_admitivas/CA/psicosoc.PDF)



Creemos prudente tomar como base el concepto que define Cosimo Chiesa De Negri en su libro "CRM Las cinco Pirámides del Marketing Relacional": - Fidelizar es alargar la vida media de un cliente -. El cuál es bastante resumido pero acertado.

## **2.2 Objetivos de la fidelización**

En nuestro caso, tomaremos como estrategia la fidelización. Ésta, como su nombre lo indica, tiene como meta principal el obtener clientes fieles. Es realizar acciones en función de lo que nuestro grupo objetivo actual gusta.

Es básico para implementar un proceso de fidelización, primero que todo, conocer lo más a fondo y detalladamente posible sobre nuestro cliente, así no tendremos equivocaciones respecto a la oferta, ésta será acertada. Sabremos qué le gusta, qué hace, quién es, qué busca; y esto facilitará a que lleguemos en el momento perfecto, con lo que el cliente necesita y aprecia, para así crear una empatía con él, se sentirá respaldado y apreciado por el ofertante y resultará en forma natural atraído hacia la empresa y ésta podrá llegar al objetivo meta de fidelizar un cliente, que tal vez, se encontraba en la cuerda floja.

---

Para realmente contar con un cliente como fiel, es necesario que esa atracción, ese romance haya surgido de forma natural, es decir, no porque no existe otra alternativa en el mercado, sino porque voluntariamente elige nuestro producto, nuestra oferta. Por supuesto, no debe ser para la empresa sólo casualidad que esto suceda, debe enfocarse a conquistar al consumidor a propósito, sin embargo, del otro lado, por parte del cliente, éste debe sentirse feliz y no forzado ni presionado por la empresa, debe sentir un encantamiento mágico para sentirse a gusto en el 100% con su decisión. Existen dos tipos de fidelización según se explica en el libro *Fidelizando al Cliente*<sup>23</sup>.

La primera, es la fidelización inducida, es a esta a la que nos referíamos cuando decimos que para la empresa esta es una "casualidad", la cual pasa como esta sin embargo, viene de una estrategia de cerrar el mercado, casi como un monopolio, en que el consumidor no tiene la opción de elegir entre dos marcas. La segunda es la fidelización buscada, que es la que se la arma a propósito, con la intención misma de seducir al consumidor. Esta es la que nos confiere en este proyecto.

Es obvio, que tenemos que atender de la mejor manera a nuestro clientes para que la fidelización cuaje, pero siempre debemos tomar en cuenta que todos estos coqueteos que se le hace al cliente, a la final deben resultar rentables para la empresa, deben dar el fruto buscado, de crecimiento y estabilidad.

---

<sup>23</sup> LEHU, Jean-Marc; *Fidelizando al cliente*; Paidós Empresa

“La «Fidelización de los clientes» debe de ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de marketing para permitir a una empresa ser considerada excelente en el mercado actual.”<sup>24</sup>

La tendencia era que el departamento de marketing de cualquier empresa, realizaba su plan anual con el objetivo de atraer a cierta cantidad de nuevos clientes al año, para que el plan se dé por exitoso, estas personas debían llegar donde el ofertante y, mínimo por una vez, comprar o hacer uso del producto/servicio ofrecido y listo, hasta ese punto llegaba la competencia del marketing en una empresa. Los tiempos cambian, cambia el consumidor, cambia el cliente, cambia el proveedor, cambia el mercado, la categoría, cambia el producto y por su puesto, cambia la manera de ver los negocios. Ahora, no basta con que el marketing atraiga al consumidor potencial al punto de venta, ahora el plan de marketing debe abarcar las fases de antes – ahora – después, de la compra, sin fallar en ninguna para poder tener la certeza de que el cliente no podrá encontrar nada negativo en toda la relación que ha mantenido con la empresa, y si el producto lo satisface, entonces regresará por más y estaremos salvados y felices, claro, tanto el cliente como la empresa.

---

<sup>24</sup> CHIESA DE NEGRI, Cosimo; CRM Las cinco Pirámides del Marketing Relacional, Planeta DeAgostini, España, 2005. 45 p

Esta premisa anteriormente citada se ve apoyada por T.G.Vavra, quien describe como «Aftermarketing»<sup>25</sup> a todas las acciones para con el cliente después de realizada la compra. Sí, según la composición del término parecería que el marketing no se encarga de esto, sin embargo, es un término propuesto en relación al pasado, en donde se acostumbraba, como se expuso antes, que el marketing termina en la compra. A lo largo de la historia el marketing y la publicidad como tal, han ido creciendo poco a poco en importancia, hasta llegar a hoy en día en donde el marketing completa un ciclo de 360° y toma un papel sumamente importante e indispensable en la vida misma de la empresa.

La Fidelización es una estrategia necesaria para asegurar nuestro futuro. Eric Lavollé afirma: "fidelizar es saber conocer y reconocer a sus clientes para mantener una duradera relación de proximidad"<sup>26</sup>.

Al conocer a nuestros clientes, al saber quiénes son, cómo son, estaremos más cerca, tendremos mayor probabilidad de acierto en cuanto a ofrecerles lo que ellos buscan o lo que les podría servir y gustar. Al atinar en lo que ofrecemos, el cliente se sentirá comprendido, agradecido, identificado y contento. Usualmente una persona siente esto con un verdadero amigo. Eso es lo que nosotros queremos ser para nuestro cliente, su amigo.

---

<sup>25</sup> T.G.Vavra.; Aftermarketing Irwin Professional Publishing, 1992.

<sup>26</sup> LEHU, Jean-Marc; Fidelizando al cliente; Paidós Empresa. 92 p



## 2.3 Resultados de la fidelización a largo plazo

El mantener clientes fieles no es fácil, especialmente cuando se trata de dar gusto a miles de personas, que aunque tengan en común el ser parte del BSC de diferentes maneras, cada una es un mundo diferente. Muchos coincidirán con que les gusta este club o equipo por una razón, mientras que habrá otros que valoren por otras razones, y como comúnmente se dice, no se puede complacer a todo el mundo. Por lo que es sumamente básico conocer las razones más importantes y valoradas mayoritariamente por nuestro grupo objetivo, para que sigan siendo parte de nuestro equipo, ya sea como socio o como hincha, y nosotros como equipo poner énfasis en mantener y mejorar estas razones.

Mucho se cree que el éxito de una empresa se mide según cuántos clientes nuevos se consiguen al mes, poco importa, erróneamente, si es que la empresa tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de tanta gente, lo que importa es vender más a más gente, y no se toma en cuenta si ese consumidor que vino una vez y se lo registró, regresa si quiera una vez más.

Michel Toloton: "ya se trate de mi agencia o de la actividad de mis clientes, resulta obvio que el coste de adquisición de un cliente es tal que es imprescindible poder amortizarlo en varios años o compras. Así pues ¡la fidelización es vital!"<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> LEHU, Jean-Marc; Fidelizando al cliente; Paidós Empresa. 29 p

De hecho, es una cuestión de invertir de la mejor manera los recursos de la empresa. Hasta ahora hemos insistido en el punto de vista post fidelidad, es decir, todo el gasto que un cliente fiel hará en nuestra empresa. Pero podemos considerarlo desde unos pasos atrás, colocando en una balanza financiera el activar un plan de fidelización y el lanzar una campaña para recluir nuevos clientes.

“El coste de retención es 5, 8,10 veces inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero es, a su vez, 20,30 y 50 veces inferior al coste de recuperación de un cliente perdido”.<sup>28</sup>

Como se dijo antes, la parte de obtener nuevos consumidores es muy importante siempre y cuando nos preocupemos en convertirlos en clientes, y como total éxito para la empresa, sería el convertirlos en clientes fieles, ya sea del servicio o producto, que nosotros ofrecemos.

Más que describir en pocas líneas sobre las consecuencias de la fidelización podemos verlo plasmado en casos reales.

---

<sup>28</sup> CHIESA DE NEGRI, Cosimo; CRM Las cinco Pirámides del Marketing Relacional, Planeta DeAgostini; España, 2005. 15 p

Hay diferentes casos de fidelización, pero uno de los más famosos a nivel mundial podría tratarse de Disney. Cuando escuchamos este nombre, a cada persona se le ocurre algo: Mickey Mouse, películas, parque de diversiones y más; todos sabemos o tenemos alguna idea de lo que Disney significa y no ha existido en la historia del entretenimiento algo tan magnánimo como éste imperio. Sin embargo, como todo, Disney tuvo un principio de magnitudes muy diferentes a lo que hoy conocemos. Esta institución empezó como productora de películas infantiles en 1923. Este negocio tuvo un gran éxito por lo que siguieron sobre el mismo camino por un tiempo. En 1955 inauguraron el parque de diversiones temático: Disneyland, en donde el foco principal, era el exhibir a los personajes de sus largometrajes, dándoles una vida como de cualquier ser humano, una historia, una casa, una familia y amigos. A este lugar asistían familias enteras a pasar el día, comían, compraban ananayes y se divertían, pero no todo los negocios y servicios que coexistían en el parque de diversiones pertenecían a Disney, por ende los ingresos no estaban siendo los potencialmente esperados, por lo que poco a poco Disney fue acaparando cada servicio o bien ofrecido dentro del parque. Como indica Luigi Valdes en su libro Innovación, si hace 15 años una familia gastaba aproximadamente \$3000 en unas vacaciones en Disney, el 30% iba para las cuentas bancarias de la empresa, mientras que en ésta década, la misma familia gastaría más o menos \$4000, pero con la diferencia de que el 75% de este monto es para la empresa Disney; ahora todo en lo que el público gasta pertenece a la empresa menos el transporte aéreo. Con los años adquirió la fama y empatía necesaria para



anualmente recibir a millones de personas que buscaban diversión, no solamente para sus hijos pequeños, sino para toda la familia, hoy en día se puede disfrutar de parque de diversiones, crucero, pista de autos de carrera, películas, canal de televisión y muchas otras prestaciones; en el año 2002 sólo el 35% de los ingresos provinieron de películas, el resto, de negocios paralelos. Y así, mientras el público exigía, Disney lo ofertaba, y por supuesto, el público lo consumía. Imposible no sentir cariño por este imperio, en donde el valor emocional es mucho más fuerte y lucrativo que la propiedad material como tal. La propiedad intelectual de Disney es mucho más valiosa que las cifras económicas que recibe.

Pero esto no ha llegado a su fin, Disney se dio cuenta que debía mantener entretenida su fanaticada y no simplemente contentarse con que las películas sean vistas una vez y nada más, pues empezó a ser continuo, a ofrecer siempre algo nuevo y por ejemplo, decidió producir una película al año además de lanzar al mercado una gran diversidad de ítems promocionales. Sin embargo Disney atravesó una grave crisis, perdiendo el foco principal del negocio y reportando grandes pérdidas hasta 1983, cuando contrataron a Michael Eisner y cambió la visión de negocio que venía dirigiendo al imperio. Cambiando inteligentemente varias estrategias, basándose en políticas de cambio y la vez retomando prácticas del pasado, llegó a convertirse en una de las marcas más fuertes y conocidas en el mundo contemporáneo. Vemos también plasmado aquí un ejemplo de construcción de marca a la cual la gente recurre y busca con

invaluable cariño. Y esto logrado paso a paso, sabiendo lo que podían ofrecer y conociendo a sus potenciales clientes. Por supuesto, con un éxito rotundo en cuanto a cifras millonarias en la facturación que dejaba su oferta.

Otro caso de fidelización, ya en el ámbito deportivo, es el del Real Madrid. Este equipo de fútbol mundialmente conocido en la actualidad, tuvo su época de oro en los años '40, era el mejor equipo del mundo, con todos los triunfos posibles por lo tanto, el ejemplo a seguir. Con el pasar del tiempo la calidad de juego y por ende de triunfos iba en decadencia; fue entonces en el año 1999 cuando Florentino Pérez, presidente del club deportivo Real Madrid contrató a Jorge Baldano como gerente deportivo. Era sumamente necesario volver a ganar fama y empatía con los hinchas del fútbol para poder tener mejores ingresos por supuesto. Entonces al gerente se le ocurrió una estrategia que dio en el clavo: tener la mayor hinchada, y decidió que ya que el equipo no era el mejor, debía encontrar algo diferente a esto para reivindicarse y así fue como decidió contratar al mejor jugador del mundo anualmente. Se dio cuenta que lo que el público busca es entretenimiento, y claro, quién no seguiría los pasos del declarado por la FIFA como mejor jugador del mundo. Entonces por el equipo han pasado jugadores de renombre tales como: Ronaldo, Figo, Zidane y Beckham. Por lo tanto la nueva política era: no importa ser campeón o no pero debemos tener a la estrella del fútbol. Y así su cuota de fidelización se gana debido a que el Real Madrid garantiza a sus seguidores que tendrá al mejor

jugador del mundo, esto es un hecho, mientras que ganar o perder no puede ser garantizado.

Otro camino para tener mayor cobertura y alcance en cuanto a hinchas, es ser el primero. En China el deporte del fútbol nunca fue popular hasta que el Real Madrid decidió dar el gran show futbolístico internacional en este país. Es lo primero de tal magnitud que los chinos vieron en referencia a esta disciplina, y como fue el Real Madrid quién ofreció este espectáculo, existen una gran cantidad de hinchas del fútbol en este país que son adeptos a este equipo, tanto así que el Real Madrid abrió la señal de su canal deportivo allá.

Los resultados de toda esta estrategia se los ve plasmados en detalles como que, en abril se juega el gran partido del Real Madrid con su archirival Barcelona de España, y 3 meses antes todas las entradas para el encuentro están vendidas.

Recurriendo a un ejemplo, muy importante en nuestra tesis, es Liga Universitaria de Quito. Esta institución ha sido la primera en el Ecuador en recurrir al marketing deportivo de una manera más seria que sus contrincantes, y poco a poco, incorporando varias prestaciones como: sede, estadio, country club, revista, colegio entre otros; el incremento de hinchada y de socios en 10 años aumentó en un 46%, es una cifra bastante alta, considerando el universo potencial de hinchas. La Liga ha recurrido a armas poco tradicionales pero muy

adecuadas en cuanto al nicho en donde quiso introducirse; ser un equipo "cool", teniendo los uniformes más a la "moda" venderían mayor cantidad, ya que las chicas también compran el uniforme si les queda bien, tener un estadio de alta categoría y convirtiéndolo también en lugar social, donde la gente quiere ser vista.

Existen varios debates en cuanto a la magnitud y fuerza comercial que ahora puede llegar a tener la comunicación en todas sus formas. Hemos escuchado varias veces comentarios respecto a lo imponente e invasiva que puede llegar a ser la publicidad, y especialmente en tiempos en donde la tecnología permite a las marcas estar en cada uno de los espacios en donde pueda hacer hasta el más mínimo contacto con su consumidor, inclusive en su propia casa. Este alcance de comunicación comercial ha sido juzgado como un atentado a la ética.

*"Ética: n.f. 1 Parte de la filosofía que estudia la moral y el comportamiento humano en cuanto al bien y el mal. 2 Conjunto de reglas morales que dirigen el comportamiento del hombre, en general o en un campo específico."*<sup>29</sup>

La ética, como indican los diccionarios, es la base para una convivencia sana y próspera, sus reglas están dictadas según la sociedad y comunidad en la que se vive por lo que son convencionalismos acordados que permiten que cada individuo pueda desarrollarse plenamente sin agredir la libertad de su prójimo. Así nuestras acciones serán juzgadas como buenas o malas.

Conectando este pilar de la sociedad con un sistema de comunicación comercial, tal como son los diferentes caminos que puede tomar la ejecución de una estrategia como la fidelización, debemos considerar en cada momento cuando una empresa o institución intenta fidelizar al cliente lo hace, paralela y justamente, por respetar por completo la voluntad de elección con la que está dotado cada uno de los clientes o potenciales consumidores, si esto no fuese una acción voluntaria o sería alguna obligación, pues las empresas no tendrían que esforzarse para mantener un cliente satisfecho, sino que este no tendría ninguna otra alternativa y se vería obligado a consumir nuestro producto en lugar de elegirlo.

---

<sup>29</sup> Diccionario Anaya Lengua Española Secundaria VOX, España, Biblograf S.A., 1997. 527 p

## CAPÍTULO 3

### BARCELONA SPORTING CLUB

Jack Trout, presidente de Trout & Partners, empresa dueña de una red internacional de boutiques de consultoría a nivel mundial, habla de varios caminos para diferenciarse. Entre ellos están: ser el primero, ser el líder, tener tradición y ser popular.

Según palabras de Jack Trout, "es humano proteger a los desamparados, pero apostamos por los que creemos que serán ganadores"<sup>30</sup>. Al apoyar un hincha del fútbol ecuatoriano a determinada institución, espera obtener más satisfacciones que decepciones porque, a su parecer, su equipo es el mejor. Ningún hincha quiere que su equipo pierda, por lo que con frecuencia se tiende a apoyar al líder.

Otras razones comunes por las que un ecuatoriano decide hacerse hincha de determinado equipo, son la tradición y popularidad. Sin embargo para que un equipo ecuatoriano alcance niveles altos de tradición y popularidad, debe estar respaldado por una historia favorable. Nadie llega a ser popular sin haber sido el mejor.



Dentro de este análisis, la historia respalda al Barcelona Sporting Club de Guayaquil, el equipo ecuatoriano de fútbol con mayor número de títulos a nivel nacional y con mayor participación en torneos internacionales. Sus 82 años de historia en torneos locales, nacionales e internacionales lo han convertido en el equipo más popular del Ecuador. Vito Muñoz, destacado periodista deportivo, asegura que en la actualidad el número de hinchas de Barcelona es de 8 millones, un número muy alto si se tiene en cuenta que el número total de ecuatorianos es de 13 millones.

Sin embargo, la popularidad no es un factor que asegure fidelidad. Cuando se llega a la cima, es indispensable buscar los mecanismos para mantenerse. Los malos resultados que Barcelona ha cosechado en los últimos 10 años lo han colocado en una situación delicada con su hinchada, puesto que, si bien sigue siendo el equipo más popular del Ecuador, cada vez es más frecuente ver hinchas barcelonistas en actos vandálicos debido a la frustración que sienten al ver que su equipo no obtiene los resultados que esperan.

Por otro lado, el fútbol en Quito ha venido en constante crecimiento en los últimos 10 años, respecto del fútbol de Guayaquil. En la actualidad, de los 12 equipos profesionales de primera división, 10 son de la Sierra y sólo 2 de la Costa.

---

<sup>30</sup> TROUT, Jack. La estrategia según Trout. España, McGrawHill, 2004. 53 p.



Según datos de la prensa deportiva ecuatoriana Liga Deportiva Universitaria de Quito, equipo que ha conseguido 6 campeonatos en los últimos 10 años, ha tenido un crecimiento de su hinchada en un 46%, contra un 2% de crecimiento del Barcelona Sporting Club. Otro equipo de Quito, el Club Deportivo El Nacional, actual campeón del Ecuador del 2006, igualó el número de campeonatos obtenidos por el BSC a lo largo de su historia, por lo que ahora comparten su condición de líder.

Es importante encontrar en la historia, los momentos claves que llevaron a los guayaquileños primero, y luego a los ecuatorianos en general, a apoyar al BSC. Estos momentos de gloria serán la base de la imagen que deberá construir este equipo para fidelizar a sus hinchas.

### 3.1 INICIOS DEL BSC

"...Me van a matar de un pelotazo, me van a matar de un sólo bolazo, por doquiera que yo voy sólo me hablan del fútbol, que Barcelona ganó, que Millonarios perdió, que cuantos goles metió..."<sup>31</sup> Éste es el fragmento de una canción interpretada por la orquesta "Costa Rica Swing Boys" en 1949. Fue la primera canción compuesta para el Barcelona Sporting Club tras su primera victoria internacional histórica ante el Millonarios de Colombia, el 31 de Agosto del mismo año. Para ese entonces, Barcelona ya llevaba 24 años desde su

---

<sup>31</sup> Triunfo sobre Millonarios. En: Sitio oficial de Barcelona Sporting Club [en línea]. [fecha de consulta: 1 Junio 2007]. Disponible en: <<http://bsc.ec/millonarios.php>>

fundación y era considerado uno de los equipos más populares de Guayaquil. Ahora pocos hinchas recuerdan y tararean con nostalgia esa canción. Sin embargo el triunfo logrado por Barcelona ante Millonarios, es destacado como una de las hazañas más importantes en la historia del deporte ecuatoriano.

### **3.1.1 SU FUNDACIÓN**

Barcelona nació el 1 de mayo de 1925 de la idea de un grupo de jóvenes guayaquileños del Barrio del Astillero, conocidos como "La Gallada del Modelo"<sup>32</sup>. Ellos, gracias al apoyo brindado por la comunidad española de Guayaquil, decidieron, en la casa del catalán Eutimio Pérez, formar un club deportivo multidisciplinario que participe en los distintos torneos amateur de béisbol, box, atletismo, ciclismo y fútbol. En respuesta al apoyo brindado por dicha comunidad, se nombró Presidente Honorario a Onofre Castells y Vicepresidente Honorario a Valentín Sala, ambos nacidos en Cataluña y simpatizantes del Fútbol Club Barcelona de España. En honor a dicha institución se decidió nombrar al club naciente, Barcelona Sporting Club.

### **3.1.2 EL EQUIPO DE FÚTBOL**

El equipo de fútbol estaba formado en su mayoría por obreros del Barrio del Astillero de Guayaquil, que se reunían a hacer deporte los fines de semana. Por

---

<sup>32</sup> Historia. En: Sitio oficial de Barcelona Sporting Club [en línea]. [fecha de consulta: 1 Junio 2007]. Disponible en: <<http://bsc.ec/historia.php>>

su condición de obreros, tenían gran destreza física, por lo que ganaron el ascenso a la primera división del fútbol amateur el mismo año de la fundación del plantel. Pero no sería sino hasta 1950, el último año del amateurismo, que lograría su primer y único título.

Los colores iniciales del Barcelona fueron camiseta, pantalones blancos y medias negras. En 1927 se hizo el cambio de colores de su uniforme, a camiseta amarilla y roja a rayas verticales, pantalón y medias rojas. A lo largo de sus participaciones en los torneos amateur su uniforme tuvo ligeras variaciones, hasta 1950, año en que se consolidaron los colores que usa en la actualidad: camiseta amarilla con detalles rojos, pantaloneta y medias negras.

Debido a su nombre y al grupo de españoles que dieron su apoyo al club, Barcelona Sporting Club fue conocido como el equipo torero, ya que la práctica taurina era muy famosa en España. Con el paso de los años, este nombre fue tomando fuerza y se le dio otro significado. Al ser un equipo humilde que contaba con un bajo presupuesto, se iconizó al toro como símbolo de la garra barcelonista que representaba al pueblo. Hasta el día de hoy, el toro es usado en afiches, gorras, camisetas, stickers y distintos artículos promocionales del equipo.

### 3.1.3 BARCELONA EN SU PASO POR EL AMATEURISMO

Son varias las historias que envuelven al BSC en su paso por el amateurismo. Por su naturaleza pobre, siempre se lo identificó con el pueblo humilde y luchador que representaba un gran número. Además la creciente popularidad del fútbol como el deporte favorito de las masas, hacía que el equipo torero sea cada vez más conocido, hasta convertirse en un representante no sólo del Barrio del Astillero, sino de todo Guayaquil.

Sin embargo, en las décadas de los 20 y 30, Barcelona había obtenido algunos títulos en varias disciplinas, pero no en fútbol. Para estas épocas nacía y se convertía en líder guayaquileño su eterno rival, el equipo de los millonarios provenientes de la Empresa Eléctrica de Guayaquil, el Club Sport Emelec.

Los partidos que se jugaban entre Barcelona y Emelec, adquirían otro significado cuando se trataba de la lucha de los millonarios empresarios, contra el pueblo pobre y obrero de Guayaquil. Emelec contaba con jugadores extranjeros, entrenadores pagados y una infraestructura y organización superior al resto de equipos guayaquileños. Pero con el paso de los años, las distancias se fueron acortando y cada vez más la garra barcelonista daba alcance al poder adquisitivo emelecsista.

Para la década de los 40, Barcelona era ya considerado como uno de los mejores y más populares equipos de Guayaquil. Pero fue a lo largo de esta década que se creó toda una historia de coraje y valor en torno a los jugadores emblemáticos del equipo y nacieron las primeras figuras recordadas hasta la fecha.

### 3.1.4 BARCELONA SE CONVIERTE EN ÍDOLO

“El objetivo del branding es *diferenciar* nuestro producto en el mercado y conseguir que los consumidores lo consideren distinto, mejor y especial”<sup>33</sup>.

A pesar de la popularidad creciente del fútbol en nuestro país en la década de los 40, ningún equipo ecuatoriano había logrado destacarse como un representante nacional. Si bien algunos equipos eran considerados “favoritos” por su condición de líder dentro de sus respectivos campeonatos amateur, ninguno de ellos había tenido suceso en el ámbito internacional.

Para finales de esta década, Millonarios, equipo de fútbol colombiano, anunciaba una gira internacional por varios países de Sudamérica con fines benéficos, la que incluía una visita a Guayaquil, para jugar un partido amistoso con algún equipo de esta ciudad. Esto causó gran expectativa en el pueblo guayaquileño que esperaba con ansias la llegada del que era considerado el mejor equipo del

---

<sup>33</sup> ZYMAN, Sergio. El final del marketing que conocemos. Barcelona, Granica S.A, 1999. 98 p.

mundo. Por su gran popularidad y su cercanía con el pueblo pobre de Guayaquil, el rival considerado fue el Barcelona Sporting Club.

Se jugó el partido en el estadio Capwell de Guayaquil un 31 de agosto de 1949 ante 26.000 espectadores, una cantidad de gente inédita para aquella época. Este partido contó con la presencia del entonces Presidente de la República del Ecuador, Don Galo Plaza Lasso que fue el encargado de dar el puntapié inicial.

Millonarios vino con un equipo cargado de estrellas colombianas e internacionales, que incluía, entre otros, a los delanteros argentinos Adolfo Pedernera y Alfredo Di Stéfano, considerado como el tercer mejor futbolista de la historia. Por su parte, Barcelona contaba con un plantel casi en su totalidad de "puros criollos", en el que el jugador norteamericano Víctor Lindor, quien ingresó en el segundo tiempo, era el único refuerzo extranjero.

El resultado final fue de 3 a 2 a favor del equipo guayaquileño ante sorpresa del mundo entero. La noticia de la histórica hazaña realizada por aquel equipo amateur guayaquileño comenzó a correr por todo el país. Se compuso la primera canción para el equipo torero "Que Barcelona ganó, que Millonarios perdió"<sup>34</sup>, e incluso un tango argentino llamado la Número 5 que pegó muy fuerte en ese año, hizo referencia a aquel triunfo histórico.

---

<sup>34</sup> Triunfo sobre Millonarios. En: Sitio oficial de Barcelona Sporting Club [en línea]. [fecha de consulta: 1 Junio 2007]. Disponible en: <<http://bsc.ec/millonarios.php>>



Al año siguiente, Barcelona completaba su espectacular racha triunfal y su condición de ídolo al coronarse por primera y única vez campeón de los torneos amateur de Guayaquil. En 1951, se fundó la Asoguyas, asociación que daría inicio a los primeros campeonatos locales profesionales.

### **3.2 BARCELONA EN EL PROFESIONALISMO**

La Federación Deportiva del Ecuador, fundada en 1925, fue la que impulsó la práctica de los campeonatos nacionales de fútbol en el país.

Las provincias de Guayas y Pichincha habían empezado con los primeros campeonatos provinciales profesionales, teniendo Guayas favoritismo a través de sus principales representantes, Barcelona, ganador de la Copa de Guayas en 1955 y Emelec, el equipo más rico del país.

De esa manera, en 1957, se celebró el primer campeonato ecuatoriano de fútbol que contó con dos equipos de cada una de esas provincias, teniendo como resultado a Emelec campeón y Barcelona subcampeón.

Sin embargo, estos campeonatos no llamaron tanto la atención como se pensaba y las copas provinciales se encontraban en pleno apogeo. Por esa razón, se decidió retomar la práctica continua de los campeonatos nacionales a

partir de la década de los 60, de manera más organizada y buscando generar una mayor expectativa.

### **3.2.1 LOS PRIMEROS CAMPEONATOS NACIONALES**

La segunda edición de este nuevo campeonato profesional de fútbol, fue realizada en 1960 y, a partir de esa fecha, se lo realizaría cada año, coronando a un campeón anual.

Esta vez Barcelona ganó el título, después de jugar 8 partidos, de los que ganó 6, empató 1 y perdió 1. Para esta época, ya se volvía común buscar la contratación de refuerzos y técnicos extranjeros para que aporten con su experiencia y tácticas numéricas, 4-3-3 o 4-2-4.

Además, en esta década, el fútbol había sido impactado por el máximo fenómeno mundial de todos los tiempos, Pelé y la selección brasileña campeona de los mundiales de 1958 y 1962. Ellos fueron los pioneros de un fútbol diferente, que combinaba habilidad con un trato alegre y vistoso del balón. Los ecuatorianos no eran ajenos al espectáculo brindado por el fútbol practicado por los brasileños y querían tener en sus equipos un poco de ese arte que maravillaba a los espectadores.

Por ésta razón, la directiva del BSC de 1963, contrató al director técnico brasileño Francisco De Souza Ferreira (Gradym). Junto con llegaron jugadores también brasileños que un fútbol lleno de magia muy superior al practicado por los jugadores ecuatorianos. Ellos fueron la base del equipo que logró el campeonato nacional en 1963.

Barcelona completó su tercera corona nacional en 1966 bajo la dirección técnica de Pablo Ansaldo que además era arquero del equipo.

### **3.2.2 LA DÉCADA DE LOS 70 Y EL PRIMER BICAMPEONATO**

En 1967, nació la Asociación Ecuatoriana de Fútbol, que en 1978 cambiaría su nombre por Federación Ecuatoriana de Fútbol, entidad que hasta la actualidad es la máxima autoridad en el fútbol ecuatoriano. Dicha institución daría cabida a equipos de todas las ciudades y provincias del Ecuador para disputar los torneos nacionales, mediante un mecanismo de clasificación a través de diferentes divisiones. Por tal razón, cualquier equipo profesional de fútbol provincial tendría la oportunidad de llegar al título de campeón nacional.

Además, las condiciones se volvían más complicadas para los grandes equipos de Quito y Guayaquil, que ya no sólo se debían preocupar por obtener el título de campeón, sino también por no perder la categoría máxima del fútbol.

Galo Roggiero Rolando, Ex Presidente del BSC, comenzó su carrera como dirigente amarillo en 1967. En 1970, ya como Presidente del equipo, tuvo el acierto de contratar al afamado estratega brasileño Otto "El Mago" Vieira. Además, reforzó a la institución con los jugadores brasileños Gerson Techeira y Everaldo Ferreira, con el ecuatoriano Jorge "Pibe" Bolaños y lanzaba al fútbol a jugadores juveniles como Madruñero y Coronel. Ellos se sumaban a un plantel muy numeroso en el que se encontraban los uruguayos Luis Alayón y Pedro "Jet" Álvarez, y experimentados ecuatorianos como Vicente Lecaro, Juan "Pavo" Noriega, Luciano Macías, Washington "Chanfle" Muñoz, entre otros.

El 16 de diciembre de éste año, Barcelona volvió a ser campeón tras derrotar por 2 a 0 al Deportivo Quito en el Estadio Modelo de Guayaquil y confirmó, para 1971, a Otto Vieira como técnico y a gran parte de su equipo. Además, se sumaron los uruguayos Jorge Phoyú, Edison Saldivia, y José Páes el peruano Pedro "Perico" León, el brasileño Nelsinho, el cura español Juan Manuel Bazurco y el ecuatoriano, Alberto Spéncer Herrera, en el que fue, el considerado por muchos, el mejor equipo que ha tenido Barcelona en su historia.

Con un equipo de antología que era la base de la selección ecuatoriana y que contaba con jugadores extranjeros de primer nivel, Barcelona obtuvo su quinta corona y su primer bicampeonato.

### 3.2.3 LA HAZAÑA DE LA PLATA

“Bazurco... Bazurco... Bazurco... GoooooIIIII... GoooooIIIII... GoooooIIIII de Ecuador, Histórico... Histórico... Histórico... Benditos sean los Botines del Cura Bazurco, Gool de Barcelona, Gool Ecuatoriano...”<sup>35</sup> éste era el grito del fallecido narrador deportivo Ecuador Martínez un 29 de Abril de 1971. Se jugaban 62 minutos del histórico partido entre el modesto Barcelona Sporting Club de Guayaquil y Estudiantes en el estadio Jorge Hirschi de La Plata, Argentina, ante 20.000 espectadores.

Juan Manuel Bazurco era un cura español que residía en Quevedo, y que era famoso por su afición al fútbol. Llegó al Barcelona sin grandes expectativas sobre él, ya que se trataba de un cura que jugaba únicamente por afición. Puesto que Barcelona había clasificado, por su campeonato obtenido en 1970, a la Copa Libertadores de América, fue tomado en cuenta para ciertos partidos en que sus jugadores principales se encontraban cansados o lesionados.

Por su parte, Estudiantes de La Plata había sido 3 veces consecutivas campeón continental y llevaba 4 años sin perder un partido como local. Estudiantes, considerado en ese entonces como el mejor equipo del mundo, defendía su corona en semifinales ante el BSC y la Unión Española de Chile. El equipo argentino, que marchaba primero en el grupo, necesitaba únicamente un empate

---

<sup>35</sup> VIEJO MEN. Versión no tan conocida del triunfo de B.S.C. en La Plata. En: Foros de Nueva Emisora central [en línea]. 30 Abril 2007. [fecha de consulta: 30 Junio 2007]. Disponible en: <<http://www.mundodeportivo.com.ec/phpbb/viewtopic.php?t=837>>



ante el humilde equipo ecuatoriano para pasar a la etapa final. Sin embargo, los “pincharratas” buscaban una goleada que asegure su prestigio mundial.

El resultado final fue de 1 a 0 en favor de Barcelona, con aquel solitario gol de Bazurco tras una genial habilitación de Spéncer. Bazurco pasó a la historia como el autor de la hazaña más grande realizada por el BSC hasta ése entonces.

Aquel partido fue motivo de gran celebración entre los guayaquileños, que se lanzaron a las calles llenos de júbilo por el histórico triunfo torero. El Dr. José María Velasco Ibarra, ex Presidente de la República del Ecuador, al ver la gran cantidad de gente en la calle, llamó asustado al entonces Ministro de Obras Públicas, Juvenal Sánchez, pues pensó que era una revolución. Cuando Juvenal Sánchez le explicó de qué se trataba, y que Barcelona era un equipo guayaquileño en el que militaban jugadores de varios lugares del continente, Don Velasco Ibarra manifestó “Y, cómo no me han informado antes de ésta hazaña, señor. Hispanoamérica unida en la victoria. Ese es el sueño del Libertador Bolívar, convertido en realidad en un partido de fútbol.”<sup>36</sup>

Pocos días después, Barcelona perdió su pase a la final al caer derrotado ante la Unión Española en Santiago, por 3 a 1. Sin embargo, fue la primera vez que un equipo ecuatoriano estuvo tan cerca de llegar a las últimas instancias del torneo más importante de América. Barcelona se había convertido en el equipo

---

<sup>36</sup> VIEJO MEN. Versión no tan conocida del triunfo de B.S.C. en La Plata. En: Foros de Nueva Emisora central [en línea]. 30 Abril 2007. [fecha de consulta: 30 Junio 2007]. Disponible en: <<http://www.mundodeporlivo.com.ec/phpbb/viewtopic.php?t=837>>



con la mayor hinchada a nivel nacional y hacía soñar con llevar en alto la bandera ecuatoriana a todos los estadios del continente.

### 3.2.4 NUEVE AÑOS DE SEQUÍA

“Si queremos crecer, tenemos que pasar del marketing de <<pescar y soltar>> al de <<pescar y guardar>>”.<sup>37</sup> Después de conseguir un espectacular bicampeonato nacional, la primera gran hazaña de un equipo ecuatoriano fuera de sus fronteras, y de contar con un plantel lleno de súper estrellas nacionales e internacionales, Barcelona se había convertido en el máximo ídolo ecuatoriano. Su hinchada se había prolongado a través de todo el territorio nacional y comenzaba a ser conocido a nivel latinoamericano. Barcelona comenzaba a llevar consigo una historia favorable que, hasta la actualidad, ningún equipo ecuatoriano ha logrado superar.

Pero la década de los 70 no fue del todo positiva para la institución amarilla. Después de aquellas grandes hazañas, Barcelona experimentó la sequía más grande que había sufrido hasta ese momento en campeonatos nacionales, 9 años sin conseguir el título. Para esa época se hacía grande el nombre del Club Deportivo El Nacional de Quito, equipo que logró el primer tricampeonato consecutivo a mediados de esa década.

En 1981, la directiva amarilla no pudo retener nuevamente a Vieira, pero con un equipo que era la base de aquel que fuera campeón en 1980, Barcelona consiguió su séptimo título y segundo bicampeonato.

### **3.2.6 LOS TÍTULOS DEL 85, 87 Y 89**

En 1985, se contrató al estratega brasileño Antonio Ferreira y se reforzó al equipo con los también brasileños Toninho Vieira, Jair Goncálvez y Severino Vasconcelos, el uruguayo de los Santos y los ecuatorianos Lupo Quiñónez, Carlos Gorozabel, Mauricio Arguello, entre otros.

El comienzo del campeonato no fue del todo auspicioso para el equipo torero, por lo que el técnico brasileño fue reemplazado interinamente por Pablo Ansaldo y finalmente por el chileno Luis Santibáñez, quien le dio una nueva identidad al equipo, en el que debutaron varios jugadores que venían de las divisiones formativas como Carlos Luis Morales, Víctor Mendoza, Jimmy Montanero, Jimmy Izquierdo, Hólguer Quiñónez entre otros. Ellos fueron la base del equipo torero, que consiguió su octavo título después de disputar un total de 44 partidos, de los cuales ganó 27, empató 11 y perdió 6.

El año de 1985 marcó el inicio de nuevas figuras ecuatorianas que más adelante se convertirían en leyenda, al llevar a Barcelona a conseguir el logro más importante alcanzado por equipo ecuatoriano en la historia, jugar la final de la Copa Libertadores de América.

En 1986 fue ratificado Santibáñez como director técnico, pero sería reemplazado por el uruguayo Juan Eduardo Hohberg. Para 1987 se contrató al también uruguayo Roque Gastón Máspoli, que llevó al equipo a conseguir su novena corona.

Barcelona confirmó su dominio total en los 80, al conseguir su quinta corona de la década en 1989, después una polémica final disputada ante Deportivo Quito. Dicho encuentro se jugó en el Estadio Olímpico Atahualpa y para que Barcelona obtuviera su décimo título nacional, bastaba con que empate. El Deportivo Quito ganaba el encuentro por 1 a 0 y al momento en que Barcelona completaba una llegada clara que terminó en gol de Manuel Uquillas al último minuto, los hinchas quiteños invadieron la cancha. El partido volvió a jugarse sin público y el resultado final fue 0 a 0, lo justo y necesario para que Barcelona consiga el campeonato.

A lo largo de la década de los 80 pasaron por Barcelona extranjeros de gran renombre, estrategias de primer nivel, al tiempo que nacían nuevos jugadores ecuatorianos que iban convirtiéndose en la base de la selección ecuatoriana de

fútbol. Barcelona era auspiciado por Coca Cola y su poder adquisitivo se incrementaba gracias a la participación de Isidro Romero Carbo como Presidente del equipo. La institución había ganado más títulos nacionales que cualquier otro equipo ecuatoriano y esperaba que sus triunfos atravesaran las fronteras nacionales.

### **3.2.7 MONUMENTAL, UN GIGANTE DE AMÉRICA**

Tras la consecución de su novena corona en 1987, Barcelona se proyectaba como un gran representante del fútbol ecuatoriano. Sin embargo, carecía de un estadio propio y sus partidos de local los disputaba en el Estadio Modelo de Guayaquil.

El entonces Presidente del Barcelona, Heinz Moeller, gracias al apoyo brindado por la Presidencia de la República, encabezada por León Febres Cordero, y la Gobernación del Guayas, dirigida por Jaime Nebot, dieron vida a la obra más grande realizada para el deporte ecuatoriano hasta la fecha. Se construyó el estadio del Barcelona con capacidad para 45.000 aficionados, al que se lo denominó Estadio Monumental.

Se disputó el partido inaugural ante Peñarol de Uruguay, equipo que venía de perder la final de la Copa Intercontinental ante el Porto de Portugal. De esa manera, ante un marco de público espectacular y la presentación de varios

artistas invitados, Barcelona hacía su debut en el estadio más grande y bonito del Ecuador. El resultado final fue de 3 a 1 a favor de los uruguayos, pero ese marcador no pudo apagar la alegría de la hinchada más grande del país que gozaría de ver a su equipo jugar en casa propia.

En la década de los 90, Isidro Romero Carbo impulsó una ampliación del estadio, por lo que ahora su capacidad es de 90.000 aficionados. El nombre que recibió fue de Estadio Monumental Isidro Romero Carbo.

Con el pasar de los años, en el Monumental se jugaron 2 finales de Libertadores, una final de Copa América, Barcelona dió 2 vueltas olímpicas y se vivieron grandes gestas futbolísticas protagonizadas por Barcelona y la selección ecuatoriana.

### **3.2.8 UNA DÉCADA INOLVIDABLE**

Varios jugadores amarillos, que habían logrado dar la vuelta olímpica más de una vez en los 80, serían la base de un equipo que produciría grandes estrellas ecuatorianas en los 90 como José Gavica, Carlos Muñoz, Alberto Montaña, Héctor Carabalí, Luis Gómez, Nicolás Asencio, José Francisco Cevallos, Agustín Delgado, Fricson George y Edwin Tenorio. Muchos de ellos fueron parte de la primera selección ecuatoriana en llegar a un Mundial en el 2002.

En los 90, Barcelona se confirmó como el mejor equipo de fútbol del Ecuador y un grande de Sudamérica. A lo largo de ésta década, llegaron a la institución jugadores extranjeros de gran prestigio mundial como Marcelo Trobbiani, Marcelo Saralegui, Alberto Acosta, Rubén Darío Insúa, Carlos Alejandro Alfaro Moreno, Marcelo "Pepo" Morales, Anthony "Pipa" de Ávila, Marco Antonio "El Diablo" Etcheverry, entre otros, a los cuales, antes la afición sólo los conocía por sus grandes actuaciones en el fútbol internacional.

Ellos dejaron un saldo que los hinchas jamás olvidarán, los títulos nacionales de 1991, 1995 y 1997 y los subcampeonatos de 1990, 1992 y 1993. Pero sin lugar a dudas, la principal importancia que tuvo éste equipo a lo largo de la década fueron sus 7 participaciones en Copa Libertadores, en los años de 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1996 y 1998. En ella llevaron muy en alto la bandera ecuatoriana al clasificar una vez a octavos de final, dos veces a cuartos de final, una vez a semifinales y dos veces a la final.

Actualmente, Barcelona lleva 10 años sin lograr el título ecuatoriano. Su última participación en Copa Libertadores fue en el 2004, año en que fue eliminado en primera ronda. Estos consecutivos fracasos que ha tenido la institución, hacen desear a los hinchas regresar a aquella década mágica, en la que Barcelona fue grande y puso muy en alto la bandera del Ecuador en todos los estadios de América.



### 3.2.9 LAS FINALES CONTINENTALES

“La popularidad de los deportes ya no está determinada por el espectáculo deportivo propiamente dicho, sino por la espectacularidad de las imágenes televisivas”<sup>38</sup>. Son pocos los ecuatorianos que no han visto en televisión el festejo de Carlos Luis Morales tras tapar un penal en semifinales de la Copa Libertadores de América de 1990, o el llanto de Marcelo Trobbiani al recibir la medalla de plata, luego de perder la final ante Olimpia de Paraguay en el Monumental. A muchos, especialmente a hinchas barcelonistas, estas imágenes les producen un sentimiento de nostalgia y alegría al mismo tiempo, pues recuerdan cuando su equipo estuvo a punto de conseguir el único título que todavía no ha ganado.

En 1990 llegó a Barcelona el Director Técnico argentino Miguel Ángel Brindisi, ex jugador de la selección argentina. Junto con él, llegaron contrataciones de altísimo nivel, como el también argentino Marcelo Trobbiani, ex mundialista, campeón con Argentina en 1986, el uruguayo Marcelo Saralegui, campeón con Peñarol de la Copa Intercontinental en 1983 y campeón de Copa América con Uruguay, y su ex compañero de equipo, también campeón intercontinental, Luis Alberto Acosta. Ellos se sumaban a un plantel lleno de figuras nacionales que conformaban la base de la selección ecuatoriana que cumplió una gran actuación en la Copa América de Brasil un año atrás.

---

38 AGUIAR Francisco y MOLINA Gerardo. Marketing Deportivo. Buenos Aires, Norma, 2004. 19 – 20 p.

Fue así como por primera vez en la historia un equipo ecuatoriano llegaba a las últimas instancias del torneo de clubes más importante del Continente. Barcelona tuvo una destacadísima participación tras dejar en el camino a los equipos bolivianos Oriente Petrolero y The Strongest, al Defensor de Uruguay, a su compañero de patio, Emelec de Guayaquil y finalmente al poderoso River Plate de Argentina en cuartos de final.

El rival a vencer en la final, era el Olimpia de Paraguay. En el cotejo de ida, jugado en el estadio Defensores del Chaco de Asunción, Barcelona cayó 2 a 0 con goles de Amarilla y Samaniego. En el duelo de revancha jugado en Guayaquil, el árbitro argentino Juan Carlos Loustau, anuló un gol legítimo a Manuel Uquillas y no hizo repetir un penal fallado por Alberto Acosta, después de que el arquero paraguayo Almeida, se adelantó 5 metros. El resultado final fue de 1 a 1, resultado que le dio la copa al cuadro paraguayo y terminaba con las aspiraciones de la hinchada barcelonista de festejar el primer título de su equipo en el recién construido Monumental.

Ocho años después, Barcelona repitió esta hazaña, pero esta vez sin contar con un equipo de lujo como en 1990. La mayoría de sus jugadores nacionales sobrepasaban los 30 años y sus jugadores extranjeros carecían de un gran recorrido internacional. Además, Isidro Romero había dejado a la institución dos años atrás y el equipo se encontraba en una situación delicada debido a fuertes deudas que le impedían contratar jugadores de gran renombre.

Pese a eso y ante la sorpresa de todos, Barcelona llegó a la final por puro amor a la camiseta, tras derrotar en primera ronda al Deportivo Quito y a los colombianos América de Cali y Bucaramanga, al Bolívar de La Paz en octavos de final, al Colo Colo de Chile en cuartos de final y finalmente al Cerro Porteño de Paraguay en semifinales, para caer en la final ante el Vasco da Gama de Brasil.

Éstas son destacadas como las más grandes hazañas realizadas por un equipo ecuatoriano de fútbol a lo largo de la historia. Un equipo guayaquileño, hizo creer a todo un país que si se podía triunfar y despertó el interés de 13 millones de ecuatorianos hasta el último momento del torneo más importante del continente.

### **3.2.10 DIEZ AÑOS DE FRACASOS**

Tras llegar, por puro amor a la camiseta, a la gran final de la Copa Libertadores de 1998, el equipo torero ha caído en múltiples fracasos que lo han llevado a la sequía de títulos más larga de su historia. Ese mismo año, los esfuerzos de los jugadores no sirvieron para obtener el Campeonato Nacional ni la clasificación a Copa Libertadores.

Durante los últimos 10 años han pasado por la presidencia de la institución Xavier Paulson, Jorge Bejarano, Miguel Palacios, Leonardo Bohrer, Isidro

Romero y Galo Roggiero. Ninguno de ellos logró conseguir el título y se ha llegado a rumorar que han usado a Barcelona como un trampolín para llegar a la política.

Barcelona ha tenido que afrontar fuertes deudas económicas, que lo han privado de contratar jugadores de gran nivel e incluso, no se ha trabajado en fortalecer su relación con la hinchada. Tan sólo, desde 1997, el equipo torero fue dos veces subcampeón ecuatoriano, en el 2002 y 2003, pero sin conseguir ni siquiera una clasificación a segunda ronda en la Copa Libertadores de esos años.

Actualmente el Presidente de la institución es Eduardo Maruri, dueño de una de las agencias de publicidad más importante del país y asambleísta electo por el Movimiento UNO. Se espera que él, con su binomio presidencial, el empresario guayaquileño Luis Noboa, lleven nuevamente a Barcelona a sus épocas de gloria.

### **3.3 LA ACTUALIDAD DEL BSC**

Barcelona lleva 11 años sin conseguir un título nacional, 10 años sin conseguir una clasificación, al menos a segunda ronda de Copa Libertadores, y su constante inestabilidad dirigenal, de cuerpo técnico y de jugadores, preocupa a la hinchada más grande del país.

Dada esta condición, es importante analizar cada uno de los elementos que conforman al Barcelona, con el fin de encontrar los aspectos positivos y negativos, previo a la elaboración de un plan de fidelización. Hay que descubrir lo que existe más allá del equipo de fútbol, que ata a la gente a mantenerse fiel al club de sus amores.

### **3.3.1 LA DIRIGENCIA**

Ser dirigente de Barcelona ha dejado de ser una responsabilidad muy dura de afrontar y en los últimos 10 años ha sido tomada por muchos como un trampolín para lanzarse a la política. Por esta razón, ha habido una terrible inestabilidad en el equipo, ya que por las ambiciones políticas, todos quieren hacerse del poder en Barcelona.

A mediados del 2007, Galo Roggiero Rolando, ex Presidente de la institución, tuvo que enfrentarse al deseo de su segundo ex Vicepresidente, Alfonso Harb Viteri, de derrocar su mandato para autodenominarse como máxima entidad dirigenal del club. A pesar de que dicho intento de derrocamiento no surtió efecto, se logró por parte de la oposición, que se convoque a elecciones para finales del 2007.

Las mismas fueron ganadas por el binomio conformado por Eduardo Maruri y Luis Noboa. Se espera mucho de este binomio, que ha logrado conformar un

equipo y un cuerpo técnico de primer nivel. Además, han prometido reestructurar totalmente el funcionamiento del equipo a través de diferentes departamentos que trabajen de manera organizada simulando la organización de una empresa.

Maruri, ha reanimado a los hinchas a creer en el equipo y en un proyecto que según sus propias palabras está proyectado para 20 años. La dirigencia actual de Barcelona, además de darle especial importancia a su departamento deportivo, ha logrado revivir a otros departamentos que permanecían a su sombra, como son marketing, divisiones menores, administrativo, financiero, entre otros.

### **3.3.2 EL CUERPO TÉCNICO**

Uno de los elementos que se ha visto más afectado por la inestabilidad dirigenal del equipo, ha sido su cuerpo técnico. Las constantes presiones que sufren los dirigentes amarillos al llegar al poder, los obligan a buscar el campeonato a través de cualquier mecanismo, sin respetar ningún proceso técnico y sin fijarse metas a largo plazo.

En la actualidad el cuerpo técnico de Barcelona está liderado por el paraguayo Ever Hugo Almeida, ex estratega del Club Deportivo El Nacional de las temporadas 2005, 2006 y 2007. Sin embargo, esto podría también generar expectativas demasiado altas en la hinchada, que de no conseguir los resultados



esperados, podría presionar para que nuevamente se corten los planes futuros del equipo por la constante búsqueda de triunfos inmediatos.

### 3.3.3 EL EQUIPO

A lo largo de las décadas de los 80 y 90, Barcelona contaba con un presupuesto muy superior al del resto de equipos ecuatorianos, por lo que podía reforzar sus filas con jugadores ecuatorianos que eran la base de la selección ecuatoriana y jugadores extranjeros que venían de haber ganado todo con sus respectivos equipos y selecciones. Sin embargo, en los últimos años, a Barcelona le ha costado mucho armar un equipo lo suficientemente fuerte para sobresalir del resto de equipos nacionales y capaces de pelear en iguales condiciones en torneos internacionales. Esto es debido a que gran parte del presupuesto con del club, ha sido destinado para pagar deudas que ha venido acumulando por las malas gestiones de sus ex dirigentes.

Sin embargo, con la llegada de Maruri y Noboa, se han realizado una gran cantidad de contrataciones para Barcelona que según sus propias palabras, bordean los 9 millones de dólares. Entre las más destacadas están la confirmación del arquero argentino Gastón Sessa, que fue la mayor figura del equipo en la temporada 2007. Sessa venía de jugar en Velez Sarfield de Argentina y su contratación costó un total de 500 mil dólares por dos años. Otro jugador argentino confirmado fue Marcelo "Chelo" Delgado. El vino de ganarlo

todo con Boca Jrs. y se estima que su costo por dos años fue de 400.000 dólares.

Entre los jugadores nuevos, el que más se destaca es el delantero argentino Rolando "Roly" Zárate de 29 años, ex jugador del Real Madrid y Real Murcia de España, Livingston de Escocia, Tigres de México, Vélez Sarfield y River Plate de Argentina, entre otros. Con él se firmó un contrato de tres temporadas por 900 mil dólares. Otro jugador argentino que llegó al equipo fue Marcos Mondaini, ex Emelec y Boca Jrs., quien llegó un año a préstamo por 300 mil dólares. El jugador ecuatoriano más caro que llegó al equipo fue Christian "El Diablito" Lara, quien llegó de Liga de Quito a préstamo 3 años por 700 mil dólares. En total, Barcelona ha realizado un total de 16 contrataciones entre jugadores nacionales y extranjeros. El total de la plantilla, es la siguiente:

Arqueros: Gastón Sessa, Geovanny Camacho, Paúl Alarcón y Luis Pinos.

Defensas: Jairo Montaña, Omar de Jesús Borja, Víctor Montoya, Iván Hurtado, Jorge Guagua, Segundo Matamba, Carlos Castro, Fricson George y Oscar Bagui.

Volantes: Marlon Ayoví, Carlos Hidalgo, Alex Bolaños, David Quiroz, David García, Christian Lara, Fernando Hidalgo, Mike Rodríguez, Pablo Portugal, Miller Bolaños y Gustavo Nazareno.

Delanteros: Marcelo Delgado, Rolando Zárate, Marcos Mondaini, Edmundo Zura, Pablo Palacios, Luis Miguel Garcés, Danny Vera y Juan Anangónó.

El actual gerente deportivo del equipo y responsable de las contrataciones realizadas, es el ex arquero barcelonista Carlos Luis Morales.

### 3.3.4 LA HINCHADA

“...Gritaré con locura, soy de la Sur Oscura, la barra más arrecha del Ecuador...”<sup>39</sup>, éste es el grito que se escucha en la General Sur de todos los estadios del país cada vez que juega Barcelona. La barra más grande del Ecuador, que a palabras de Vito Muñoz cuenta con un total de 8 millones de adeptos, es sin lugar a dudas la principal fuerza que tiene el cuadro torero cada vez que sale a la cancha, ya sea jugando de local o de visitante. Ni siquiera los malos resultados de Barcelona, han logrado callar a una hinchada que espera ver nuevamente a su equipo levantando el título de campeón nacional.

Sin embargo, en la actualidad el club no tiene una buena relación con sus hinchas. En el “clásico del astillero”, jugado entre Emelec y Barcelona en el 2006, fanáticos barcelonistas destruyeron las instalaciones del estadio Capwell, tras ver como su equipo perdía por 3 a 0. Ésa no fue la primera vez que la fanaticada amarilla cayó en actos vandálicos. Meses antes, destruyeron los autos de los jugadores toreros después de que Barcelona no pudiera ganar en casa ante el Olmedo. Incluso en Quito, se han visto este tipo de actitudes por

---

<sup>39</sup> Canciones al Idolo [en línea]. [fecha de consulta: 12 Agosto 2007]. Disponible en: <<http://www.angelfire.com/folk/suroscura/canciones.html>>

parte de los frenéticos hinchas amarillos, que se sienten decepcionados por su equipo, al que le han entregado todo su apoyo y no les ha cumplido con los resultados que esperan.

Pero eso sólo es reflejo de la pasión con la que vive la hinchada barcelonista cada partido que juega el club de sus amores. Los malos resultados no han hecho que el hincha pierda interés por su equipo y por el contrario, estos actos vandálicos demuestran la frustración que sienten y es su manera de hacerse oír por la dirigencia. Si hay algo en lo que Barcelona es líder en la actualidad en el fútbol ecuatoriano, es en tener la más grande y fiel barra del Ecuador, la Sur Oscura.

La Sur Oscura fue creada el 13 de Septiembre de 1995 por parte de 5 fanáticos barcelonistas, que eran miembros de otras barras del equipo, pero que no compartían los principios ideológicos de sus líderes. Por esta razón, decidieron desvincularse de estas barras para dar inicio al máximo grupo de hinchas que hay en el Ecuador. Actualmente, la Sur Oscura cuenta con 8 tambores, el apoyo de auspiciantes como Cervecería Nacional, una página web y varias filiales en Machala, Portoviejo, Ambato, Loja, Riobamba, Cuenca, Quito, Nueva York, España, Italia e Inglaterra. El número aproximado de miembros de la barra es de 200 personas, pero siempre se da apertura a que otros hinchas barcelonistas se unan siempre y cuando aporten con cánticos para el equipo.

### 3.3.5 LA PRENSA DEPORTIVA

Otro de los elementos que juega un papel fundamental en la popularidad de determinado equipo de fútbol, es la prensa deportiva ecuatoriana. En la monografía "Manejo de las estrategias utilizadas en el periodismo deportivo en la televisión ecuatoriana", escrita por Pamela Castillo, estudiante de periodismo en la Universidad de las Américas, se presenta un estudio que da lugar a dicha afirmación, con los siguientes datos:

El 58.6% de los hombres de Quito ven con regularidad programas deportivos nacionales. El programa más visto por los televidentes deportivos es "Deporte Total" de Teleamazonas TV, seguido por "Fútbol UNO" de Canal Uno y por "Copa" de RTS.

Coincidentalmente, Teleamazonas es el canal ecuatoriano dueño de los derechos de televisión del Barcelona Sporting Club y su noticiero deportivo presenta con regularidad varias noticias deportivas del cuadro torero con el objetivo de motivar a los espectadores a seguir sus transmisiones deportivas. Además, los conductores de "Copa" son Vito Muñoz, periodista que varias veces ha declarado su afición por el BSC, y Carlos Alejandro Alfaro Moreno, ex jugador emblemático del equipo, ambos residentes en Guayaquil. Por esta razón, sus reportajes podrían carecer de imparcialidad, debido a que, según la monografía



citada, el 86.2% de los encuestados consideran que existe regionalismo en el periodismo deportivo ecuatoriano.

Otro dato interesante de este estudio, es que el 41.4% de los espectadores prefiere determinado programa deportivo por la información que presenta. Al hacer un análisis de los programas deportivos que existen en el Ecuador, se puede ver que existen varios noticieros guayaquileños como Copa (RTS), Deportivo (TC), Hablemos de Fútbol (RTU) y Súper Hora de los Deportes (Cabledeportes), en el que sus conductores son hinchas barcelonistas y basan gran parte de sus contenidos en dar información sobre el equipo amarillo. Incluso en “La Súper Hora de los Deportes” y “Hablemos de Fútbol”, los periodistas aparecen en pantalla con la camiseta del Barcelona y fomentando el regionalismo contra los equipos quiteños.

Según Fernando Guerrero, jugador ecuatoriano de 17 años que juega el Real Madrid de España, “La prensa ecuatoriana a veces se preocupa de un solo equipo, el de su preferencia en muchos casos”<sup>40</sup>. Si se toma en cuenta la gran hinchada que tiene Barcelona, aún entre los mismos hinchas deportivos, se puede pensar que la prensa deportiva ecuatoriana juega un papel muy importante en la popularidad que tiene el equipo torero.

---

<sup>40</sup> CASTILLO Pamela. Manejo de las estrategias utilizadas en el periodismo deportiva en la televisión ecuatoriana. Monografía (Licenciatura en Periodismo). Quito, Ecuador, Universidad de las Américas, Facultad de Comunicación, 2007. Anexo # 2.



### 3.3.6 EL MARKETING DEPORTIVO DE BARCELONA

Desde que ganaron la presidencia del club en el 2007, Eduardo Maruri y Luis Noboa han venido trabajando sin cesar en diferentes estrategias que tienen como objetivo mejorar la rentabilidad del BSC y acercarlo a su hinchada. Se dice por parte de conocedores del marketing deportivo, que ellos han generado más acciones desde noviembre de 2007, fecha en que ganaron las elecciones, que las que se han generado en los últimos 10 años por parte de anteriores dirigencias. Entre las estrategias de marketing y comunicación más destacadas están:

- La contratación como Gerente Deportivo de Carlos Luis Morales, ex arquero del club, muy querido por la hinchada y que posee un amplio conocimiento sobre el fútbol y jugadores.
- La contratación del ex Director Técnico del Club Deportivo El Nacional, el paraguayo Éver Hugo Almeida, estrategia muy conocido en el medio y que incluso llegó a sonar como alternativa para dirigir la selección nacional del Ecuador.
- Se realizó una inversión de aproximadamente 12 millones de dólares para la contratación de nuevos jugadores, entre los que destacan aquellos que son la base de la selección nacional como Iván Hurtado, Jorge Guagua, David Quiroz, Christian “El Diablito” Lara, entre otros. Además se reforzó al equipo con el ex atacante de Real Madrid de España, River Plate de

Argentina y la selección argentina Rolando Zárate y con el ex jugador argentino de Emelec, nombrado mejor extranjero del 2006, Marcos Mondaini.

- Se ratificaron únicamente a jugadores muy queridos por la hinchada como los argentinos Gastón Sessa y Marcelo Delgado y los ecuatorianos Marlon Ayoví, Danny Vera, Mike Rodríguez, Fricson George entre otros.
- Se llegó a un acuerdo con Banco del Pichincha para renombrar al Estadio Monumental, "Estadio Banco del Pichincha". La suma que pagó la entidad bancaria fue de 4 millones de dólares por un contrato de 4 años.
- Se presentó el proyecto "Barcelona, La Renovación", a través de rueda de prensa. Este proyecto consiste en dar apoyo deportivo y educativo a 21 jugadores que integran las divisiones formativas del equipo, con el objetivo de que sean la base del Barcelona del 2010.
- Se lanzó el concepto "Barcelona soy yo", para integrar a los hinchas con la institución. Con este fin, se creó una canción que lleva ese nombre y que es tocado en el Estadio Banco del Pichincha antes de que salga el equipo a la cancha.
- Se cambió el uniforme del equipo que era camiseta amarilla, pantaloneta y medias negras, a uniforme titular amarillo completo y uniforme suplente negro completo.
- Se hizo la presentación oficial del nuevo equipo en la "Noche Amarilla" en la ciudad de Guayaquil. Este evento fue animado por la presentadora de televisión María Mercedes Cuesta y el actor David Reinoso, que lo hizo a

través de su famoso personaje "El Cholito". Además como cierre, el equipo jugó un partido amistoso ante el Independiente Santa Fe de Bogotá.

- Barcelona repitió este evento en Machala, Manta, Quevedo y una vez más en Guayaquil ante diferentes equipos del país.
- Se llegó a un acuerdo con la línea aérea ICARO, para crear el Canario 1, avión que lleva los colores y el escudo del equipo y es usado para transporte de jugadores, dirigentes, cuerpo técnico, etc.
- Se lanzó un nuevo plan de socios, que entre otras ventajas promociona descuentos en tiendas como Marathon Sports, Fybeca y sorteos para volar junto al equipo en el Canario 1. Este lanzamiento se lo hizo a través de rueda de prensa y publicidad en medios masivos y, siempre bajo el concepto "Barcelona soy yo".
- Se rediseñó la página web [www.bsc.ec](http://www.bsc.ec), para volverla más moderna y atractiva. Frecuentemente se envían mails a los suscritos a esta página para informar las novedades de la institución.

### 3.4 RESUMEN CRONOLÓGICO DEL EQUIPO

AÑO	ACONTECIMIENTO
1925	Gracias al apoyo de empresarios provenientes de Cataluña, jóvenes guayaquileños fundaron al "Barcelona Sporting Club".
1925	El mismo año de su fundación, Barcelona juega la Copa Local de Guayaquil y logra su ascenso a primera división.
1949	Barcelona logra su primer triunfo internacional histórico ante el Millonarios de Colombia, en el Estadio Modelo de Guayaquil por 3 a 2.
1950	Barcelona obtiene su primer y único título de la Copa Amateur de Guayaquil.
1951	Gracias a la iniciativa de la Asoguayas, dan inicio los campeonatos profesionales provinciales.
1955	Barcelona obtiene su primer título de la Copa Profesional de Guayas.
1957	Se juega el primer Campeonato Nacional profesional. Barcelona obtiene el segundo lugar.
1960	Barcelona obtiene su primer título del Campeonato Nacional en su segunda edición.
1963	Barcelona obtiene su segundo título del Campeonato Nacional.
1966	Barcelona obtiene su tercer título del Campeonato Nacional.
1970	Barcelona obtiene su cuarto título del Campeonato Nacional.

1998	Barcelona llega por segunda vez a la final de la Copa Libertadores de América, la misma que perdió Vasco da Gama de Brasil.
2007	Eduardo Maruri gana las elecciones como presidente del club y comienza a ejercer acciones que lo han llevado a ser el equipo ecuatoriano de fútbol más caro de la historia.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS ACTUAL**

#### **4.1. ENFOQUE**

Se utiliza el enfoque cualitativo que permite describir las características del fenómeno, tanto en lo que se refiere a las estrategias utilizadas por las instituciones deportivas hacia la hinchada, como en los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas sobre las aspiraciones del hincha sobre qué recibir de parte de su equipo.

#### **4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es un trabajo de tipo exploratorio descriptivo. Se explora a través de la realización de encuestas cuyos datos son tabulados para conseguir resultados que confirmen la presencia del problema; se explora además por medio de entrevistas a expertos en el tema y a individuos influyentes en el tema, lo cual permite profundizar en el fenómeno, así como también mediante el análisis de observación, en este caso, en los estadios y en las calles de Quito. Es descriptivo porque, a partir de los resultados encontrados, se describen los



factores que intervienen en el problema, y se encuentran relaciones de causa y efecto entre ellos.

#### 4.2.1. Población

La investigación se realizó en Quito urbano, mediante entrevistas a personas especializadas y mediante encuestas a hombres y mujeres, entre 15 y 65 años.

#### 4.2.2. Muestra

Se utilizó la fórmula de pre muestreo finito, ya que no se hará distinción entre edades, niveles socio-económico, ni géneros.

Quito:

Población TOTAL: 2 104 991 habitantes<sup>41</sup>

Población entre los 15 y 65 años: 15% de la población TOTAL = 1 368 244 habitantes

Nomenclatura:

$$n = (z^2 \times P \times Q \times N) / (e^2 \times (N - 1) + z^2 \times P \times Q)$$

n = número de la muestra

z = porcentaje de confiabilidad

e = porcentaje de error

P = probabilidad positiva

Q = probabilidad negativa

N = Universo

---

<sup>41</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>

Entonces,

$$n = ?$$

$$z = 95 \%$$

$$e = 5\%$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$N = 1\,368\,244$$

$$n = \frac{((0,95)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1\,368\,244)}{((0,05)^2 \times (1\,368\,244 - 1) + (0,95)^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{(0,9025 \times 0,5 \times 0,5 \times 1\,368\,244)}{((0,0025) \times (1\,368\,243) + 0,9025 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = (308\,710,0525) / (3\,420,6075 + 0,225625)$$

$$n = (308\,710,0525) / (3\,420,833125)$$

$$n = 90,244113 = 90 \text{ entrevistas}$$

### 4.3 Entrevistas

Se realizaron 8 entrevistas de tipo pregunta – respuesta, dirigidas a personas involucradas, es decir entrevistas según el objeto investigado “entrevistas a líderes y especialistas. Este tipo de técnica se la aplica a personajes de relevancia, con influencia decisiva en la comunidad”<sup>42</sup> representante del BSC, dueño de empresa de marketing deportivo, el guía de la barra brava del BSC, hincha activo del BSC, hincha promedio del BSC, hincha pasivo del BSC y dos hinchas promedio de un equipo contrario.

<sup>42</sup> Carlos Villalba Avilés, Metodología de la investigación científica, segunda edición, 2004, Sur editores, 113 p.

A continuación se nombra a los entrevistados y las conclusiones respectivas. El modelo del cuestionario de las entrevistas y las respuestas dadas, constan en el documento anexo.

**Elías Castillo, 61 años, director del programa Eil de la rama de la educación. Gusta del fútbol, y de Liga Deportiva Universitaria de Quito.**

- El entrevistado, sólo suele asistir de 3 a 4 veces por año al estadio, dado que prefiere evitar las grandes congestiones de público. Por esa razón, tiende a escoger partidos que le resulten interesantes en los que juegue su equipo y en los que no asista demasiada gente, dado que siente que existe un ambiente contagioso que disfruta junto a su familia, pero si no le es posible asistir, gusta también de ver el fútbol por televisión. Los precios de las entradas no significan un impedimento para que el encuestado vaya al estadio, ya que normalmente gusta de ir a localidades como tribuna que son cómodas y seguras, y por las que pagaría de 25 a 30 dólares.
- La razón por la que el entrevistado considera que es hincha de LDU, es por el parecido en los colores de su uniforme con el equipo de fútbol español, Real Madrid, equipo al que él siempre admiró. Otro equipo que mencionó como uno de sus favoritos es la Universidad Católica ya que al igual que Liga son equipos quiteños que provienen de universidades.
- En términos generales, el entrevistado está enterado sobre novedades y noticias del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol y sus equipos,

principalmente por información que recibe a través de medios como televisión, radio y prensa.

- Por Barcelona siente una falta de apreciación, principalmente debido a las conductas de sus hinchas y dirigentes, ya que considera que es un equipo que carece de un proyecto deportivo y, quienes lo administran, se dedican más a peleas, discusiones y a armar equipos de relumbrón que únicamente sirven como trampolín para carreras políticas. Sin embargo, no siente un rechazo hacia este equipo, ya que lo apoya cuando representa al Ecuador en torneos internacionales.
- El entrevistado considera que la hinchada de Barcelona es mixta, conformado por un grupo minoritario de gente intelectualmente solvente, pero que en su mayoría es gente de pueblo. Él considera además, que es gente que expresa mucha pasión por su equipo, lo cual lo considera positivo por el hecho de que puedan encontrar momentos de esparcimiento, pero a la vez es negativo si esto pueda derivar en desmanes.
- No considera que pueda hacerse hincha de Barcelona, pero si la institución comenzara a organizarse como un equipo de escuela, de formación, trabajando honestamente y poniéndose metas a futuro, si podría llegar a tener un sentido de más aceptación e interés hacia ella.
- Sobre actitudes vandálicas, considera que sólo traen consecuencias negativas, pero que no se puede criticar a la efusividad de la hinchada sino al liderazgo que están ejerciendo ciertas personas sobre ella.

Recomienda además, un liderazgo moderado, con mucho entusiasmo, pero al mismo tiempo reflexivo, hasta el punto que las masas lo permitan.

- Sobre otros mecanismos que lo motiven a asistir a partidos en el estadio, el entrevistado habló de la realización de sorteos, la entrega de pequeños detalles a manera de regalos o la presencia de algún cantante o grupo musical que sea de su gusto. Sin embargo, considera que lo que más le motiva a ir al estadio es el hecho de que sea un partido interesante.
- Por un tema de edad, el entrevistado no considera vital ir al estadio cada vez que haya fútbol, pues tiene otro tipo de compromisos familiares o laborales a los que suele dar prioridad, sin embargo, considera que para muchos jóvenes el hecho de ir al estadio a encontrarse con sus amigos, tomar una cerveza y contagiarse de toda la euforia del fútbol, podría resultar un buen gancho para asegurar su presencia con cierta regularidad en los graderíos.
- Sobre artículos promocionales, el entrevistado únicamente posee un escudo de su equipo y un sticker que los recibió como regalo. Él prefiere evitar comprar este tipo de elementos, por lo que ni siquiera ha adquirido la camiseta del equipo, ya que considera que a Liga lo lleva únicamente en el corazón.
- El entrevistado no es socio de ningún club pero le gustaría serlo de Liga, por estar integrado a un grupo humano y por recibir beneficios como el campus o lugares donde pueda gozar de piscinas o cosas por el estilo. A él le gustaría recibir información y motivación para hacerse socio a través

de cartas, correos electrónicos o visitas y lo que más le gustaría recibir por ser socio de un equipo sería una suite en el estadio. Lo máximo que estaría dispuesto a pagar son 30 a 40 dólares.

**Ángel Muñetones, 23 años, publicista de nacionalidad colombiana, residente en el Ecuador. Gusta del fútbol, y de Liga Deportiva Universitaria de Quito.**

- El entrevistado gusta de ir al estadio, al que asiste un promedio de una vez al mes, principalmente en partidos que le resulten interesantes como Liga frente a un equipo internacional y lo hace en compañía de sus amigos. Su localidad favorita en el estadio es tribuna, por la que llegaría a pagar de 15 a 20 dólares. Las razones para su no asistencia son trabajo y tiempo.
- La razón por la que gusta de Liga Deportiva Universitaria de Quito, es porque es el primer equipo con el que tuvo contacto tras su llegada al país, por lo que poco a poco se fue interesando más por este club hasta considerarse en la actualidad un hincha. Además, gusta de otros equipos ecuatorianos como Emelec y El Nacional, ya que se siente afin a sus hinchadas.
- Sobre Barcelona y su hinchada, dice no tener un “feeling” hacia ellos, por lo que no cree que pueda llegar a ser hincha de este equipo. Además, considera que dicho club ha tenido buenos equipos, pero que su principal



problema viene de la dirigencia, que no ha incentivado a sus jugadores a que quieran rendir. Por otro lado, rechaza las actitudes de la hinchada y su comportamiento arribista contra hinchas de otros equipos.

- Al pedirle que describa a un hincha promedio de BSC, el entrevistado se refirió a éste como una persona de pueblo, de gente más urbana y perteneciente a una barra brava. Esto no le agrada ni le desagrada, ya que considera que todas las barras bravas del mundo tienen ese perfil.
- Sobre información deportiva, el entrevistado normalmente ve deportes por televisión por lo que tiene alguna noción de cómo se hallan los equipos ecuatorianos, aunque no entra a medios como Internet para recibir esta información.
- Sobre la posibilidad de ir a otros partidos en los que no necesariamente juegue Liga ni equipos de un gran nivel, el entrevistado dijo que si lo haría, pero que influyen otro tipo de factores como amigos que lo persuadan, promociones, descuentos y sorteos.
- En cuanto a artículos promocionales, el entrevistado habló de poseer unas toallas de Liga, pero que se las regalaron, ya que no pagaría por artículos de un equipo de fútbol, salvo la camiseta, por la que pagaría un máximo de 20 dólares.
- No es socio de ningún equipo, pero le gustaría serlo de Liga Deportiva Universitaria, por lo que pagaría un máximo de 40 dólares anuales. Los beneficios que buscaría son preferencia para comprar entradas, información sobre los eventos, y tarjetas de descuento.

**Francisco Roldán, 24 años, egresado de Ingeniería Agroindustrial en la UDLA. Gusta del fútbol, y de Barcelona Sporting Club, aunque no es fanático de este equipo.**

- Francisco asiste al estadio un máximo de 1 a 2 veces por año, ya que no considera ser fanático del fútbol y prefiere verlo por televisión o escucharlo por radio. Cuando asiste, normalmente lo hace en compañía de su hermano y de su papá, cuando Barcelona enfrenta a un equipo extranjero, o cuando la selección del Ecuador juega por eliminatorias. El precio que estaría dispuesto a pagar es de 25 dólares pero únicamente por un partido internacional, ya que prefiere no asistir a partidos nacionales por la inseguridad que existe en los estadios.
- La razón por la que el encuestado es hincha de Barcelona, es porque fue al primer equipo que disfrutó cuando comenzó a gustar del fútbol. De ahí en adelante, siguió apoyando a este equipo por los constantes triunfos del BSC en esa época. Adicionalmente gusta del Club Deportivo El Nacional, debido a que únicamente posee jugadores ecuatorianos, además de una buena organización y estructura.
- Francisco tiene algo de conocimiento de novedades del equipo, cuando por coincidencia ve algo en televisión o lee algo en el periódico, pero normalmente esta no es información que él busca.

- Cuando Barcelona gana, el entrevistado se siente parte de la victoria, pero con mucha tranquilidad incluso sin gritar el gol. Si el equipo pierde lo ve más racionalmente, analizando las fallas, pero sin caer en la emotividad, pues considera que el fanatismo es una actitud deplorable que tiene la mayoría de gente y el fútbol no es algo que la gente necesite para vivir y no se le debería dar más espacio y atención que a actividades laborales o familiares.
- Sobre actitudes vandálicas de la fanaticada barcelonista, el entrevistado considera que le hacen un daño a la institución y al fútbol en sí, pues generan un valor negativo y estropean la imagen del equipo.
- La constante inestabilidad dirigenal de equipo le parece deplorable, ya que hacen del fútbol un negocio que puede servir como trampolín para carreras políticas perdiendo el sentido y valor real del deporte. El entrevistado considera que los malos resultados pueden también entristecer un poco, pero que no debilitan su relación con el equipo, ya que como hincha se siente parte del equipo de manera constante, mientras que jugadores o dirigentes son únicamente pasajeros.
- Lo único que el entrevistado esperaría que el equipo comunique a su hinchada, es el realce de su espíritu, pero únicamente para seguirlo en el fútbol y no fuera de él.
- Sobre artículos promocionales, el encuestado posee una chompa de Barcelona y en el pasado solía comprar cada año la camiseta del equipo,

pero en la actualidad no estaría dispuesto a hacerlo ya que le ha restado prioridad a ese tipo de gastos.

- Al entrevistado no le interesaría ser Socio Amarillo, ya que lo único que le interesa es ver al equipo en el fútbol por lo que no le interesaría destinarle una mensualidad, a menos que jugara en Quito y recibiera beneficios como descuento en las entradas y cosas que estén dentro del fútbol. Otras razones para aportar al equipo, sería la de destinar esos fondos a obras sociales.

**Jorge Luis Luna, 21 años, estudiante universitario. Gusta del fútbol, y de Barcelona Sporting Club, aunque no es fanático de este equipo.**

- El entrevistado asiste al estadio de una a dos veces por años, ya que, al residir en Quito y ser hincha de Barcelona, únicamente va a los partidos que le parecen muy interesantes en los que juegue su equipo frente a Liga en Casa Blanca. además, prefiere ver los partidos por televisión, ya que considera que es más cómodo. El precio de las entradas no es un factor que realmente influya en su no asistencia, ya que si quiere ir pagaría 6 dólares por una localidad en general y 10 por una localidad en tribuna, que es lo que normalmente cuesta.
- Jorge Luis, recuerda que desde siempre fue hincha de Barcelona y piensa que la razón pudo ser su abuelo que con cierta frecuencia lo llevaba al estadio a ver los partidos de este equipo. Por otro lado, ha seguido siendo



hinchas del BSC pues ésto ya es parte de él e incluso lo llega a relacionar con el hecho de ser ecuatoriano. Opina que no importan los resultados, él es hincha del equipo y seguirá siéndolo sin importar cómo se encuentre.

- El entrevistado considera que está enterado de las novedades del equipo en un 80 u 85%, pues piensa que si tiene noción de lo que pasa especialmente por la información recibida a través de radio o televisión, aunque no está buscando todo el tiempo información nueva del equipo.
- Al entrevistado le afectan los resultados de manera parcial, es decir, cuando el equipo gana hay un sentimiento de alegría y cuando pierde un sentimiento de tristeza, sin embargo, esto no es algo que cambie por completo su estado de ánimo o afecten a otras actividades en las que se desenvuelve.
- Sobre las actitudes vandálicas de la hinchada, opina que perjudican al equipo, ya que sus hinchas dejan de ver y disfrutar del juego, para tomarlo como algo que domina sus vidas, lo cual considera que se puede deber a la falta de educación. Argumenta además, que hay otro tipo de maneras de mostrar su descontento ante los malos resultados como dejar de asistir al estadio, o criticar al equipo, pero sin llegar a extremos como insultar a los jugadores o lanzarles objetos.
- Sobre el hincha promedio del Barcelona, el entrevistado imagina a alguien de pueblo, que se deja afectar tremendamente por los resultados del equipo y que va a al estadio a insultar, gritar y desesperarse. Tener esa percepción de la hinchada le molesta, ya que él considera que es una

persona más pacífica y este tipo de espectáculos brindados por ciertos grupos de hinchas degradan la imagen de Barcelona en general.

- Sobre las malas directivas de los últimos años, el entrevistado considera que afectan a la institución, ya que esta debe ser manejada como una empresa. A él le preocupa que no se haya podido conformar un club unido en todas sus comisiones, que trabajen por un bien común y considera que todos están en contra de todo y no existe respeto para autoridades, socios, jugadores ni cuerpo técnico. Por otro lado, critica que los jugadores sean tratados como fichas y no se les de un verdadero apoyo, dado que apenas un jugador comete un acto de indisciplina, éste es tachado de borracho y de inmediato despedido del equipo. Recomienda que haya un mayor respaldo para el equipo, ayudando a jugadores a salir de problemas, dándoles educación y otro tipo de elementos que lograrían que quieran más al equipo y se sacrifiquen por él.
- Sobre las constantes inestabilidades dirigenciales, opina que debilitan la relación del equipo con la hinchada, ya que no se respetan proyectos ni existe una constancia. Sin embargo, está de acuerdo con el último cambio de directiva, ya que por la tremenda oposición que tenía Roggiero, no podía seguir al frente del equipo.
- En cuanto a promociones, el entrevistado ha visto muy poco, lo que le parece negativo, ya que considera que Barcelona debe ser vendido como si fuera un producto y así motivaría a la hinchada a que se haga socia del



club por los beneficios que éste otorga. Entre algunas de las promociones que el entrevistado sugiere realizar por parte de Barcelona, están la de abrir una tienda en distintas ciudades, patrocinar diferentes tipos de eventos, o potenciar la contratación de sus jugadores a través de la venta de sus camisetas u otros artículos promocionales de ellos. Sobre un tema de promoción, considera que se debería vender a Barcelona como un todo, es decir transmitir un mensaje que sugiera unión.

- El entrevistado también considera que se ha afectado su relación con el equipo estos últimos años que no ha sido campeón, bajando por ejemplo su promedio de asistencias a partidos e incluso lleva 4 años sin ponerse la camiseta de Barcelona a manera de rechazo a las malas directivas, aunque no considera la posibilidad de cambiarse de equipo.
- Algo que definitivamente fortalecería su relación con el equipo, es verlo campeón, aunque existen también otros factores que lo ayudaría a recobrar su confianza en Barcelona, como ver a un equipo unido, con dirigentes honestos que trabajen en pro de la institución, jugadores que le meten ganas a los partidos y demuestren tener amor a la camiseta e hinchas fieles que asistan al estadio a apoyar a la institución pero sin caer en vandalismos.
- Por otro lado, el entrevistado sugiere realizar actividades por parte de la dirigencia, como torneos para hinchas, un club, entre otras para que la hinchada también se sienta incluida en el equipo.

- Sobre artículos promocionales, el entrevistado tiene únicamente una cubrecama que le regalaron, dado que él no suele comprar este tipo de elementos. Artículos que si compraría serían gorras, sellos o llaveros pero siempre y cuando sean chéveres, es decir que lleven la marca pero a la vez propongan algún tipo de estilo o moda.
- El entrevistado si se haría socio del equipo, pero únicamente si lo persuaden de que lo sea con beneficios adicionales como el hecho de que la tarjeta pueda funcionar también como una tarjeta de crédito, o como una tarjeta de descuento, que sirva por ejemplo para descuentos en tiendas de ropa, licores, estaciones de servicio, etc. Por éstos beneficios el pagaría un máximo de 10 o 15 dólares.
- A pesar de ser hincha de Barcelona, Jorge Luis tiene un plan familiar de socios de Liga Deportiva Universitaria de Quito, puesto que esta institución da grandes beneficios como gimnasio, canchas de fútbol, piscina, hidromasajes, sauna, entre otros tipo de espacios que ofrece el Country Club del equipo. Además, esta institución ofrece cursos gratuitos vacacionales para niños.

**Julia Guerra, 19 años, estudiante de Periodismo de la Universidad de las Américas. Fanática de Barcelona.**

- La entrevistada suele asistir a 2 o 3 partidos de Barcelona por mes, principalmente cuando juega en Quito, Ibarra, Ambato o Latacunga,

aunque normalmente lo hace a palco o a tribuna. Esto es porque, a pesar de que tiene amistad con ciertos integrantes de la Sur Oscura que normalmente asisten a General Sur, prefiere evitar tratos violentos por parte de barras bravas. Ella gusta de contagiarse del ambiente del estadio, además que gusta de ver a los jugadores de su equipo cerca. El costo de las entradas no es un factor que le impida asistir, ya que normalmente, éstas son pagadas por su papá.

- Julia es hincha del Barcelona desde que tiene uso de razón y considera que una de las razones puede ser el hecho de que su familia también es hincha de este equipo. Además, nunca antes ha sido hincha de otro equipo y tiene una especial resistencia contra Liga de Quito.
- Sobre las novedades del equipo, la entrevistada suele estar totalmente a tanto de ellas, puesto que tiene amistad y conversa con cierta frecuencia con jugadores y directivos del equipo. Adicionalmente a esto, cada día revisa la página web [hinchaamarillo.com](http://hinchaamarillo.com) y [bsc.ec](http://bsc.ec), además de las noticias recibidas a través de radio, televisión y prensa.
- Su sentimiento ante los resultados suele variar de acuerdo al partido, ya que ganar un partido poco importante le da alegría pero no tanta como ganar un clásico, en el que no puede explicar esa emoción, ya que es algo que sale de sus parámetros racionales para volverse una alegría indescriptible. Por otro lado, cuando Barcelona pierde, suele tener tranquilidad si es que el equipo jugó bien, pero de lo contrario, suele

incluso llorar por las pérdidas de su equipo si este no dejó todo en la cancha.

- Sobre las actitudes vandálicas, las considera negativas, aunque las llega a entender debido a la frustración e ira que puede sentir un hincha. Además, la entrevistada muchas veces ha caído en tentación de caer en ellas, pero ha sabido controlarse. Por esa razón, aunque no ha tenido actos vandálicos, no se siente libre de ello.
- A pesar de haber ingresado pocas veces a la Sur Oscura, la entrevistada tiene amistad con alguno de sus miembros, por lo que podría describirlos. Considera que en su mayoría, son jóvenes que bordean los 24 años. En general son gente de pueblo, pero existen excepciones de empresarios fanáticos de Barcelona que suelen asistir a General Sur. Por otro lado, suelen trabajar o estudiar en un 90%, aunque en Guayaquil existe también un número de asaltantes que pertenecen a esta barra. La Sur Oscura, a decir de la entrevistada, no es una marca registrada, pero posee un local en el Caracol llamado Pasión Amarilla.
- Sobre la constante inestabilidad dirigenal del equipo, Julia considera que esto le hace daño a la institución, pero que lamentablemente no ha existido otra salida. Por otro lado, opina que actualmente la hinchada debe respaldar la presidencia de Maruri, sin importar los resultados, pues piensa que con las negociaciones que viene haciendo, deben ser respetados sus objetivos a largo plazo.

- Sobre publicidad o promociones realizadas por el equipo, la entrevistada ha escuchado únicamente descuentos en las entradas o boletos gratis, pero que no significan realmente motivación como para ir al estadio, ya que su razón principal es ver a su equipo. Sin embargo, considera que puede haber otro tipo de gente que si se pueda enganchar de estas promociones. Para ella, promociones que si resultarían atractivas, serías recibir la camiseta de algún jugador, pasar con ellos en vestuarios, recibir invitaciones para fiestas con el equipo, etc. Si Barcelona realizara una campaña publicitaria, le gustaría que centre su mensaje en el tema de la pasión transmitida a través de los jugadores.
- Sobre otro tipo de medios de entretenimiento, a Julia le gustaría una edición de videos que cuenten la historia del equipo. Algo más que le parece que le falta a Barcelona, es un programa de televisión que bien podría ser transmitido en canal como Teleamazonas, y que cuenten noticias del equipo, imágenes de la concentración e historia de los jugadores. Además piensa que ese programa debería ser también retransmitido en países como España y Estados Unidos donde existe un alto número de hinchas amarillos.
- Julia posee varios artículos promocionales del equipo, como su cuarto que es completamente pintado y forrado con baldosas amarillas y negras. Adicionalmente a esto, posee un mural con la historia de Barcelona, una pulsera que siempre lleva puesta, un reloj que está hecho en pelota de cerámica, cama, peinadora del Barcelona, pósters de sus ídolos, entre



otros artículos decorativos. La mayoría de estos artículos han sido comprados en Pasión Amarilla, en el estadio o los ha recibido como regalos. Finalmente, compra casi cada año la camiseta oficial del equipo en Marathon Sports, aunque no lo hizo en el 2007 por sentirse frustrada ante los malos resultados.

- Julia, actualmente, no es socia del equipo, ya que antes hacía los pagos vía Servientrega y ocurrieron dificultades pues el dinero nunca llegó a las arcas de la Casa Amarilla, aunque está esperando el momento para volver a ser socia. Sobre los beneficios que otorga la sociedad, considera que son muy buenos, aunque asegura que la gran mayoría de hinchas barcelonistas no se hacen socios por los beneficios sino por su deseo de aportar al club.

**Javier Caiza, fanático de Barcelona de 28 años. Representante titular de la Sur Oscura en Quito desde hace 10 años, dueño de una empresa de Marketing Deportivo, dirigente de la comitiva del hincha en Quito de Barcelona Sporting Club.**

- Javier suele asistir al estadio con una frecuencia mínima de 1 vez cada 15 días, ya que considera que el fútbol es su estilo de vida, y que la hinchada tiene la responsabilidad de apoyar al equipo y con su aliento ayudarlo a sacar adelante los partidos. Además, disfruta de ver a Barcelona independientemente de contra quien juegue, ya que como hincha



considera que es su obligación ser el jugador número 12 dentro de la cancha que apoye la tarea realizada por los jugadores. Normalmente suele asistir sólo al estadio, ya que siempre se encuentra dentro de la barra con amigos y miembros de la Sur Oscura. En su caso, el valor de las entradas no es un factor influyente, ya que trabaja y está en posibilidades de pagar cualquier partido del equipo. Su localidad favorita en el estadio es la General Sur.

- El entrevistado opina que el hincha nace a partir de que nace el equipo, por lo que sostiene que lleva 82 años siendo hincha de Barcelona, sin embargo, , recuerda que fue hincha del equipo desde que nació. Considera que la razón para ser hincha de este equipo, es porque la gente en general se enamora de los triunfos y de los éxitos de una institución, pero con el pasar de los años aprende a querer a los colores y al escudo del equipo y amarlos también en sus derrotas.
- Cuando su equipo gana, el entrevistado se siente alegre, tranquilo y goza de una semana de luna de miel en la que vive con más positivismo, más alegría y con más ganas de hacer las cosas. Por otro lado cuando pierde, se siente con preocupación y analizando el por qué de la derrota. Considera que definitivamente el resultado del equipo cambia totalmente su estado de ánimo y su motivación ante las otras cosas pues piensa que en su vida está primero Barcelona, segundo Barcelona y tercero Barcelona.

- Lo que mantiene al entrevistado como fiel al equipo pese a sus malos resultados, es un eterno e infinito amor por la divisa y el compromiso de sacarlo adelante desde su posición como hincha. Considera que uno no es hincha de los resultados sino del equipo al que ha aprendido a amar a pesar de sus defectos.
- Sobre el tema de los actos vandálicos, los considera negativos ya que se debe aplaudir y dar la mano al rival cuando se pierde aún si eso genera un estado de ánimo negativo, pero sin embargo entiende que existe gente de la Sur Oscura que cae con facilidad en vandalismos. Esto considera que se da porque vivimos en un mundo violento en el que la violencia se transmite a través de todo tipo de espacios, como la política, los medios de comunicación y el fútbol lamentablemente no es ajeno a eso.
- Sobre el tipo de personas que integran la Sur Oscura, habla de que existe una diversidad en cuanto a aspectos sociales y económicos, pero con una fuerte incidencia de gente de pueblo. Por otro lado asegura que la mayoría de hinchas pertenecientes a esta barra son jóvenes entre 18 y 30 años que se dedican a sus trabajos y estudios. Asegura que en la actualidad, cualquier persona puede ingresar a esta barra, siempre que esté dispuesto a cantar y a apoyar al equipo, asistir a las reuniones de la barra y los partidos y cumplir con las cuotas semanales que son de 50 centavos. Por otro lado, dice que existe seguridad dentro de la barra, pero que lamentablemente se ha estereotipado la imagen de la misma.

- Sobre los constantes cambios dirigenciales que ha tenido el equipo, considera que éstos no afectan su relación con la hinchada, pues no son hinchas de un dirigente sino de los colores y la camiseta de la institución. Por esa razón, considera positiva la salida de Galo Roggiero del equipo, pues no existía un ambiente favorable como para que siga trabajando y debía dejar libre el camino para que alguien con más aceptación se haga cargo del equipo.

**David Zume, Gerente de Socio Barcelona Quito de nacionalidad venezolana.**

- El entrevistado asegura que ser socio de Barcelona, abre las puertas a sus hinchas para participar en las decisiones importantes que se toman en el club, ya que pueden, entre otras cosas, votar en las elecciones de la directiva canaria. Esto considera que es positivo, ya que se debería tomar en cuenta las opiniones y comentarios de la gente barcelonista que disponga de tiempo para el equipo.
- David opina que hace falta promoción de Socio Amarillo, ya que anteriormente se realizaba publicidad vía prensa, radio y televisión, pero últimamente sólo se tiene fe de que la gente llegue al local. Por otro lado, argumenta que el sumar beneficios para socios, como se lo ha hecho recientemente, va a elevar la cantidad de aportes que posee Barcelona. Además, sugiere que los beneficios que oferte el equipo sean masivos y

nacionales es decir, en locales como Marathon Sports, KFC, Súper Cines, entre otros, para así poder motivar a hinchas de todos los gustos y ubicaciones geográficas.

- Sobre la venta informal de artículos promocionales del equipo, el entrevistado considera que se debe regular, ya que Barcelona es una marca registrada y debe obtener ganancias sobre su comercialización.
- David asegura que en la actualidad el número de socios de Barcelona en Quito, bordea los mil, lo cual lo considera bastante positivo tomando en cuenta que se ha hecho poca promoción y que BSC es un equipo de la costa. Calcula además que sumados a la gente de Guayaquil y otras ciudades deben existir entre 15 y 20 mil socios de la institución. Por otro lado considera que alrededor del 60% de los ecuatorianos deben ser hinchas de Barcelona, pero opina que es muy difícil captar a todos ellos como socios, debido a que en lo económico no todos están dispuestos a aportar con el equipo.
- A decir del entrevistado, el costo de la inscripción para hacerse socio amarillo, era de 10 dólares más una mensualidad de 5 dólares, pero eso fue únicamente hasta el año 2007. Ahora este sistema variará de acuerdo al plan que elija el abonado, variando en la cantidad de beneficios que quiera recibir, siendo el costo del más barato 60 dólares anuales o mensualidades de 10 dólares. Considera que esto además es bastante económico por los beneficios que otorga el club, entre los que destaca el dispensario médico y dental como los más importantes.



- Opina que existe un alto nivel de desinformación sobre los beneficios que otorga el club a sus hinchas, y que apenas un 50% de barcelonistas saben de la existencia de la existencia de la Casa Amarilla en Quito. Además, junto con la de Guayaquil, estas son las dos únicas sedes de la institución en el país. Finalmente, sugiere la creación de una sede en el sur de Quito por la cantidad de hinchas de la institución que viven en ese sector.
- El entrevistado considera que Galo Roggiero venía realizando una buena labor con el club, pero que tenía una oposición demasiado grande que no le permitía trabajar, por lo que no existía otra alternativa que su salida. Por otro lado, opina que aún si la directiva actual no consigue los resultados esperados, la gente no va a pedir su salida, ya que se puede ver una inversión muy grande en cuanto a jugadores y un trabajo consciente y responsable. Piensa además, que el dinero que ha manejado Barcelona para la contratación de jugadores podría salir de negociaciones de la directiva e incluso del bolsillo de Luis Noboa, el actual vicepresidente del equipo.
- Sobre las decisiones que se tomen en cuanto a contratación de jugadores, piensa estas deben ser tomadas en comité pero teniendo como principal responsable al gerente deportivo que en la actualidad es Carlos Luis Morales, pero siempre con el consentimiento del cuerpo técnico y hasta cierto punto de hinchas.

- Sobre el tema de la violencia de la hinchada barcelonista, considera que no se debe generalizar, ya que si bien existe un número de delincuentes dentro de ella, esto sucede en todas las barras grandes del mundo, pero no responden a una realidad de la mayoría. En cuanto a socios, piensa que distan de tener actitudes vandálicas, ya que generalmente poseen un nivel sociocultural diferente. Dentro de Socio Amarillo han trabajado en pequeñas campañas solicitando que eso cambie, pero de manera muy sutil evitando ofender al hincha.

**Marcelo Kancyper, experto en Marketing Deportivo de nacionalidad argentina, dueño de una agencia de publicidad con sedes en Argentina, Ecuador y Perú.**

- La agencia dirigida por el entrevistado, tiene un principal enfoque al marketing deportivo y una permanencia de 7 años en el mercado. Maneja 8 de las 10 selecciones de fútbol en Sudamérica, para las que trabaja con todas las operaciones de logística, organización de partidos amistosos, promociones y desarrollo de todo el material gráfico como vallas. Además, trabaja también con otros deportes como el tenis.
- Sobre la evolución del marketing deportivo de los últimos años, considera que se encuentra en pleno auge ya que muchas instituciones deportivas lo están comenzando a aplicar, aunque todavía no existe como carrera, puesto que a pesar de que a todos les gusta, pocos lo quieren estudiar.



- Marcelo considera que Liga de Quito ha sido el primer club ecuatoriano que ha tratado de crear una innovación en cuanto a la aplicación de su marketing deportivo, siguiendo un concepto similar al de la NBA al colocar una pantalla grande, rotativa y con muy buen sonido en su estadio.
- Marcelo no ha realizado en el pasado planes de fidelización para clubes de fútbol, sin embargo piensa que es algo novedoso. Considera, además, que pueden existir riesgos en su aplicación, ya que el cliente espera mucho del plan y eso, a diferencia de la publicidad, es totalmente medible. Sobre la parte positiva, opina que siempre es bueno darle algo más a un consumidor, porque éste se motivará a seguir fiel a la institución.
- El entrevistado considera que la realización de un plan de fidelización para Barcelona, además de novedoso, puede resultar muy pretencioso, porque, independientemente de los malos resultados que ha cosechado el club en los últimos años, es líder total en Ecuador a nivel de hinchas y su hinchada es la más fiel del país. Por esta razón, opina que se debe trabajar en cosas que vayan desde regalar entradas hasta formular conceptos intangibles pero motivadores y hacer entrega de otro tipo de premios como cenas con los jugadores, viajes en el avión, presencia de hinchas en vestuarios, entre otras que no sean muy económicas, sino aspiracionales y difíciles de alcanzar.
- Sobre el tema de violencia, Marcelo considera que es un problema gravísimo, que está causando que cada vez menos gente asista al

estadio. Piensa, además, que la televisión es terrible porque conspira contra la cancha, por la comodidad que esta representa y podría llegar a comerse a todos los espectadores a largo plazo. Una de las formas con la que se puede erradicar este problema, es llegando a un número muy alto de socios que tienen su entrada gratuita, como sucede en Argentina, donde River Plate cuenta con 100.000 socios del club.

- Para el desarrollo de un plan de Marketing, el entrevistado sugiere conocer a dónde queremos llegar y el público al que nos vamos a dirigir. Adicionalmente a esto, considera importante posicionar a Barcelona en la mente de toda la gente, que lo vea como un club que está empezando a darle algo a la sociedad, que sea algo que exceda el fútbol, para así contrarrestar los efectos negativos que conlleva consigo la violencia.
- Marcelo, mencionó además al Club de Fútbol Real Madrid como el ABC del marketing deportivo. Sin embargo, considera que éste ya no es un equipo de fútbol sino una obra sinfónica. Esto, le parece que puede resultar negativo, pues se ha convertido en una moda y la moda no perdura en el tiempo, a diferencia de la pasión que es eterna. Opina que no hay emoción en este club, a pesar de que a nivel económico les va muy bien, sugiere que no se debe perder de vista que un club de fútbol es de fútbol y no una agencia de modelos.
- Sobre el tema de los planes de marketing que viene realizando el equipo, considera que el avión es innovador e interesante, pero que si no es respaldado con una campaña de medios, no representa un aporte. El

entrevistado opina que hay dos cosas importantes que se podrían incorporar al plan de Barcelona: una es desarrollar bien el merchandising, y la otra generar una asociación civil que le de beneficios a los ciudadanos del país, y a la larga va a dar resultados, porque va a traer deportistas nuevos, que van a dar una imagen para inferiores.

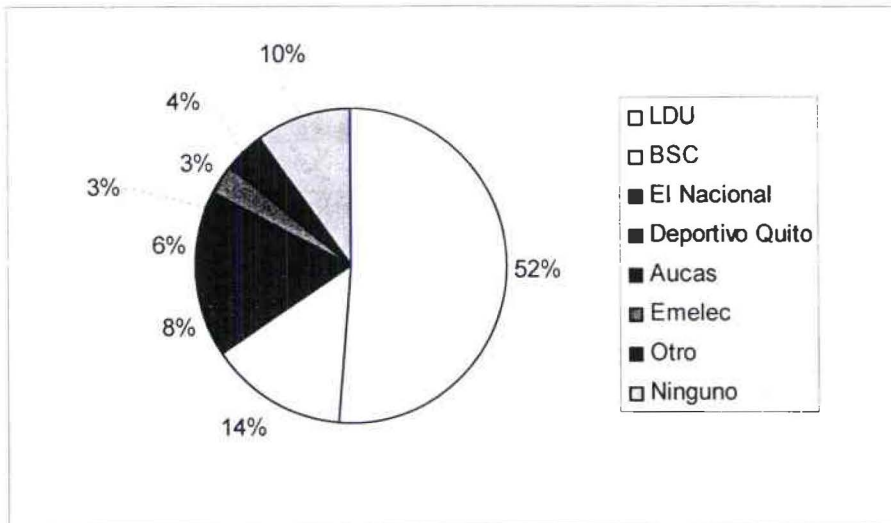
#### **4.4 Encuestas**

Se realizaron encuestas de tipo personal y vía e-mail para obtener un elevado índice de respuestas.

Las preguntas fueron abiertas para obtener respuestas reales en cuanto a lo que el hincha busca, sin limitar los resultados.

#### 4.4.1 TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

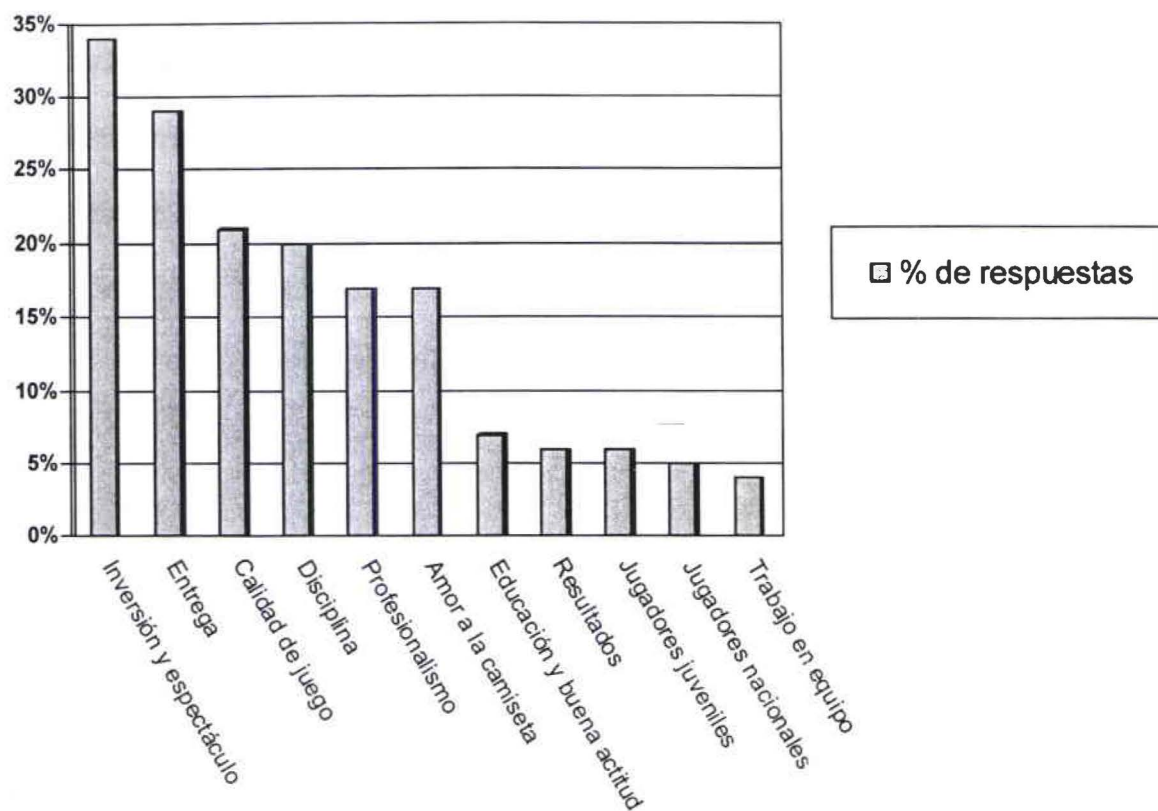
Usted es hincha de:



**Conclusión:** De todos los encuestados vemos que el 90% de personas de entre los 15 y 65 años de la ciudad de Quito, son hinchas de alguno de los equipos nacionales de fútbol. Vemos notoriamente que el líder es la Liga Deportiva Universitaria seguido, con bastante diferencia, está el Barcelona Sporting Club.

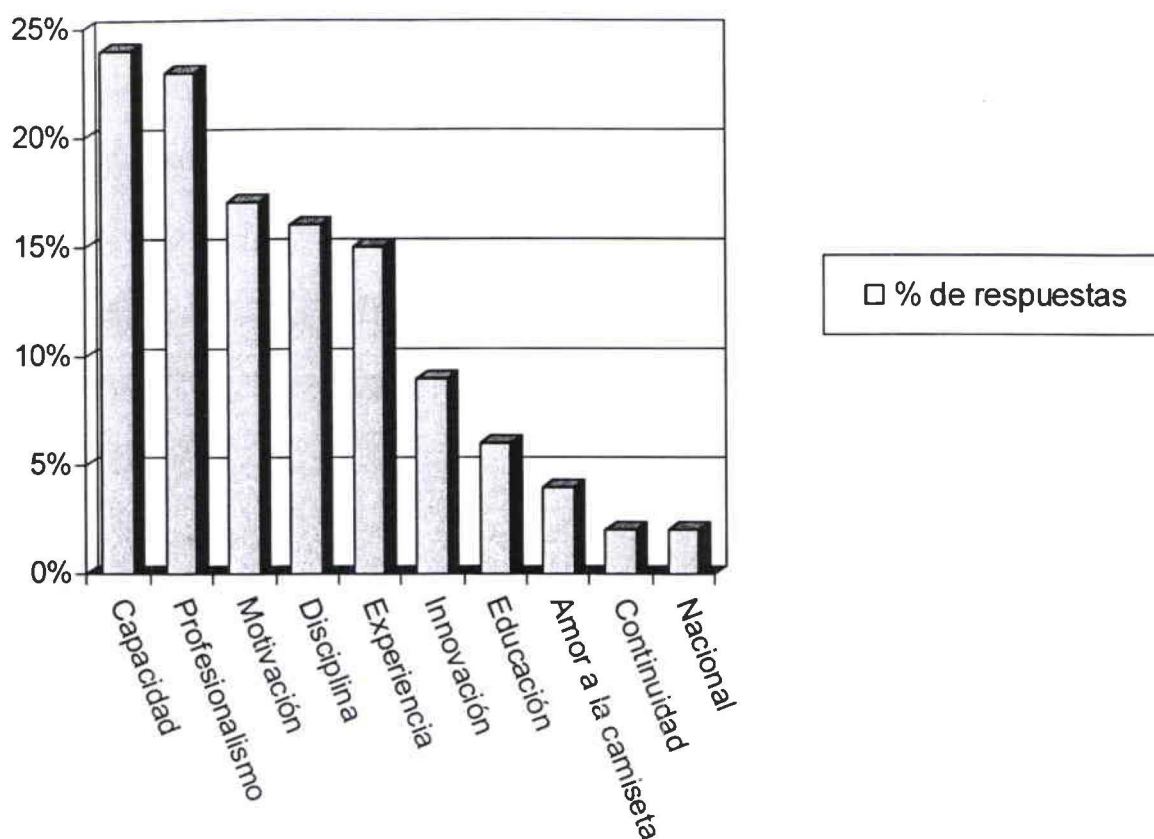
## ¿Qué le gustaría que su equipo ofrezca a sus hinchas?

A) En jugadores:



**Conclusión:** En cuanto a lo que el hincha espera respecto al ámbito de los jugadores se destaca el tener una gran inversión para importar jugadores internacionales, calidad en el juego y entrega de los jugadores hacia el equipo. Es decir el hincha busca ser espectador de un juego entretenido con estrellas internacionales, para asistir o ver un juego, que en cada ocasión se lo pueda considerar un espectáculo. Es interesante también tomar en cuenta que el hincha espera que los jugadores sean personas educadas, que sepan expresarse y con una actitud positiva. Además de que se apoya y se le tiene fe a un equipo juvenil y nacional.

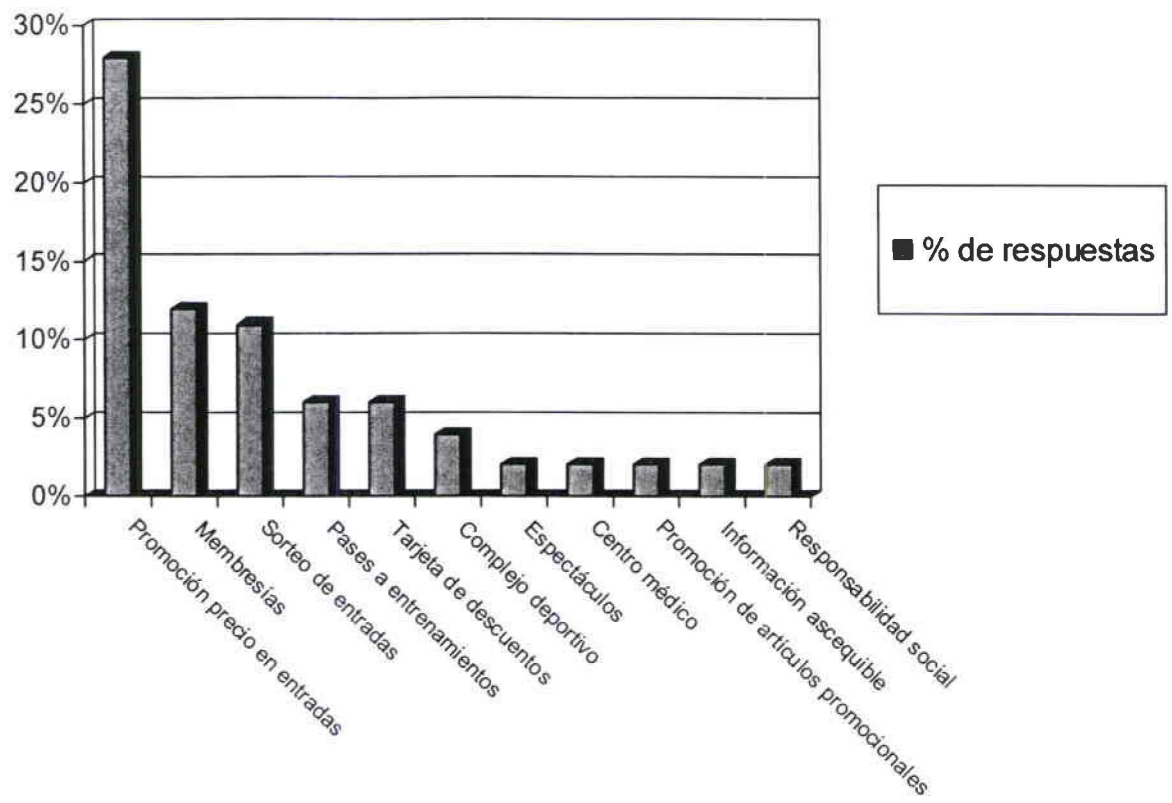
## B) En cuerpo técnico:



**Conclusión:** En cuanto al cuerpo técnico, el hincha espera que se realice el trabajo asignado, es decir que sea completamente profesional y tenga control sobre los jugadores. Se busca un equipo que sobre todo tenga la capacidad para su función, siendo profesional y disciplinado teniendo presente que este grupo de personas debe ser un total motivador para los jugadores.

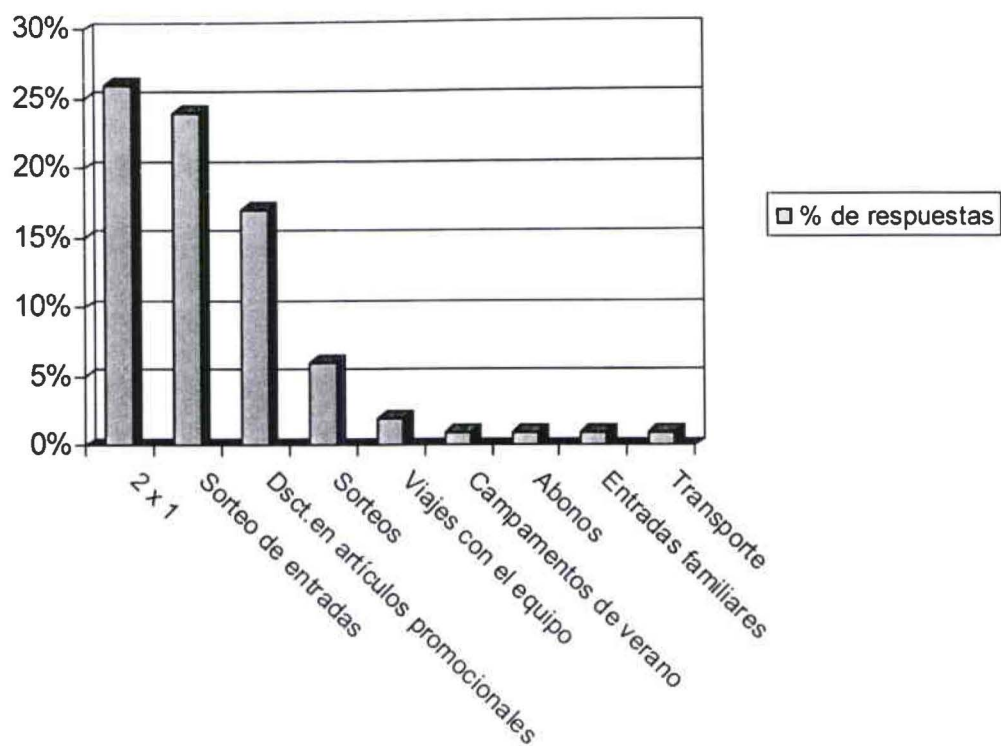


## C) En beneficios:



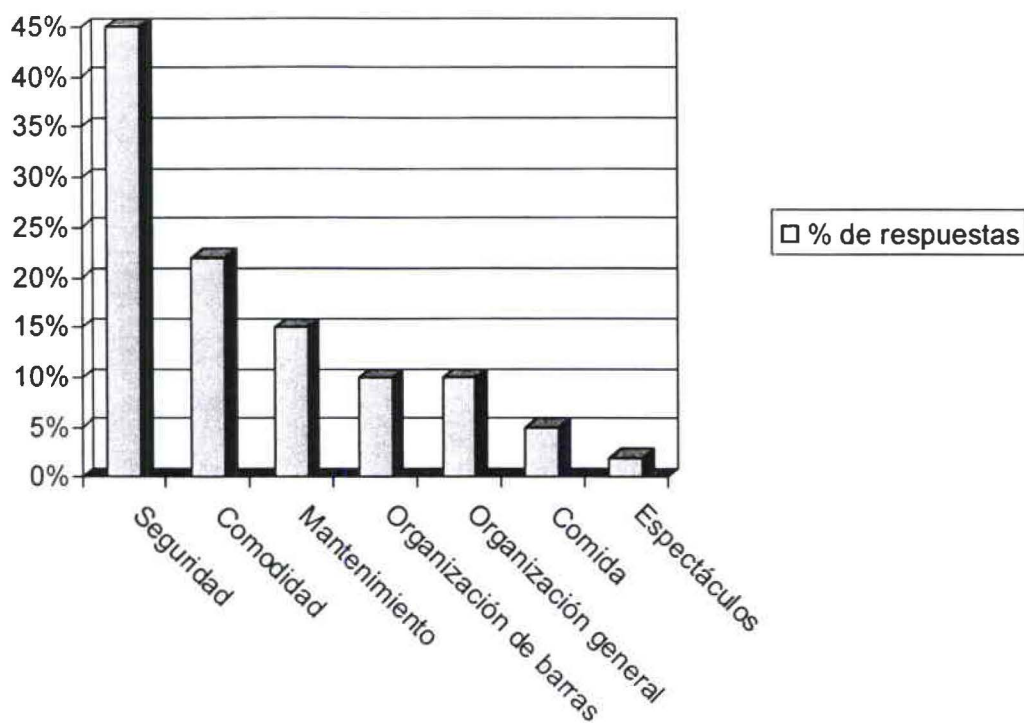
**Conclusión:** En cuanto a los beneficios que el hincha busca por apoyar al equipo se destacan en preferencia el precio de las entradas, el poder acceder a mejores precios o sorteos para obtener entradas de cortesía. El hincha también considera la opción de sorteo para obtener membrecías gratis por un tiempo. Lo que el hincha busca es poder estar siempre junto al equipo con opciones más económicas de las que normalmente se oferta. También destaca el obtener una tarjeta que otorgue descuentos en otro tipo de establecimientos, ajenos al fútbol, que sean de práctico uso para el hincha.

## D) En promociones:



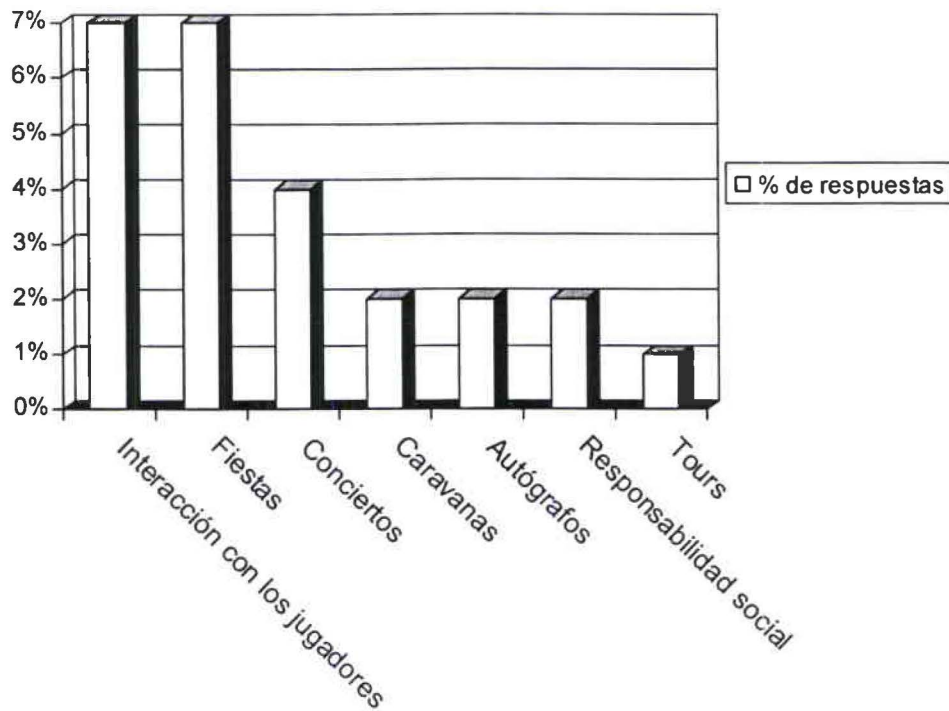
**Conclusión:** En cuanto a promociones específicas el hincha prefiere la clásica promoción de comprar dos entradas por el precio de una. Además del sorteo para obtener entradas gratis a los partidos del equipo. Una alta proporción también quisiera obtener descuentos en la compra de artículos promocionales, es decir, promociones ocasionales de precios más baratos a los usuales.

## E) En los estadios



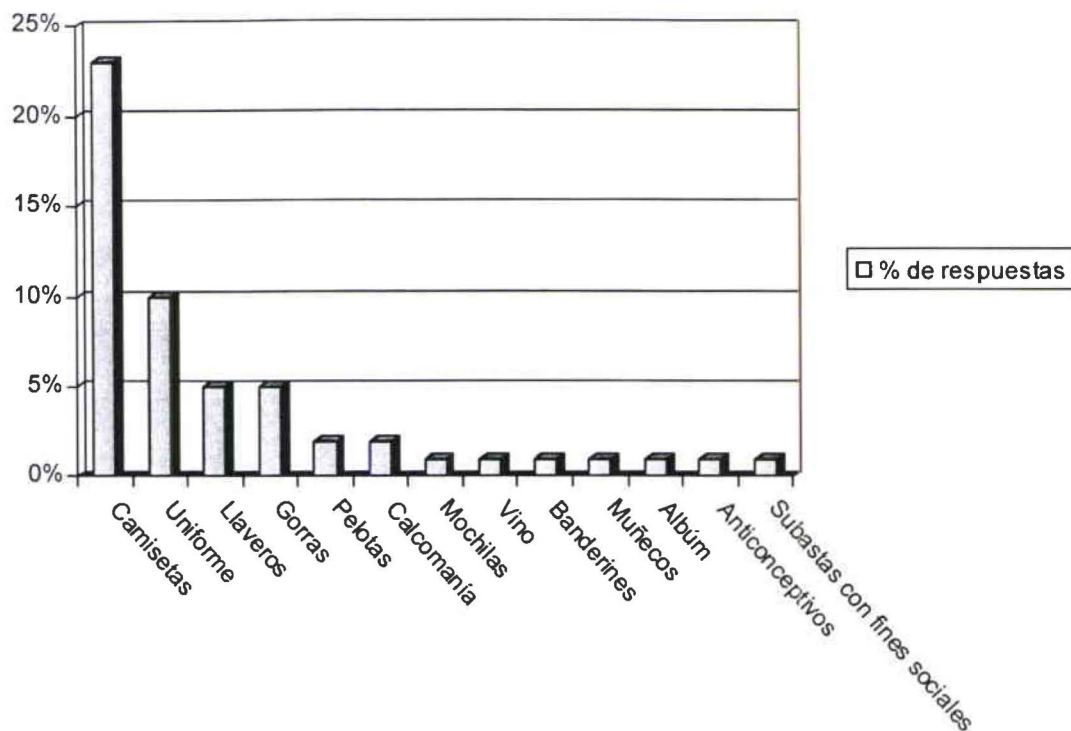
**Conclusión:** Primordialmente lo que el hincha busca en el estadio es seguridad en todo sentido, busca que exista una mayor organización y control en cuanto a las barras bravas, que exista una mejor organización antes, durante y después del juego. Además buscan comodidad para poder disfrutar al 100% los partidos y un buen mantenimiento del recinto.

F) En eventos fuera del estadio y ajenos a partidos



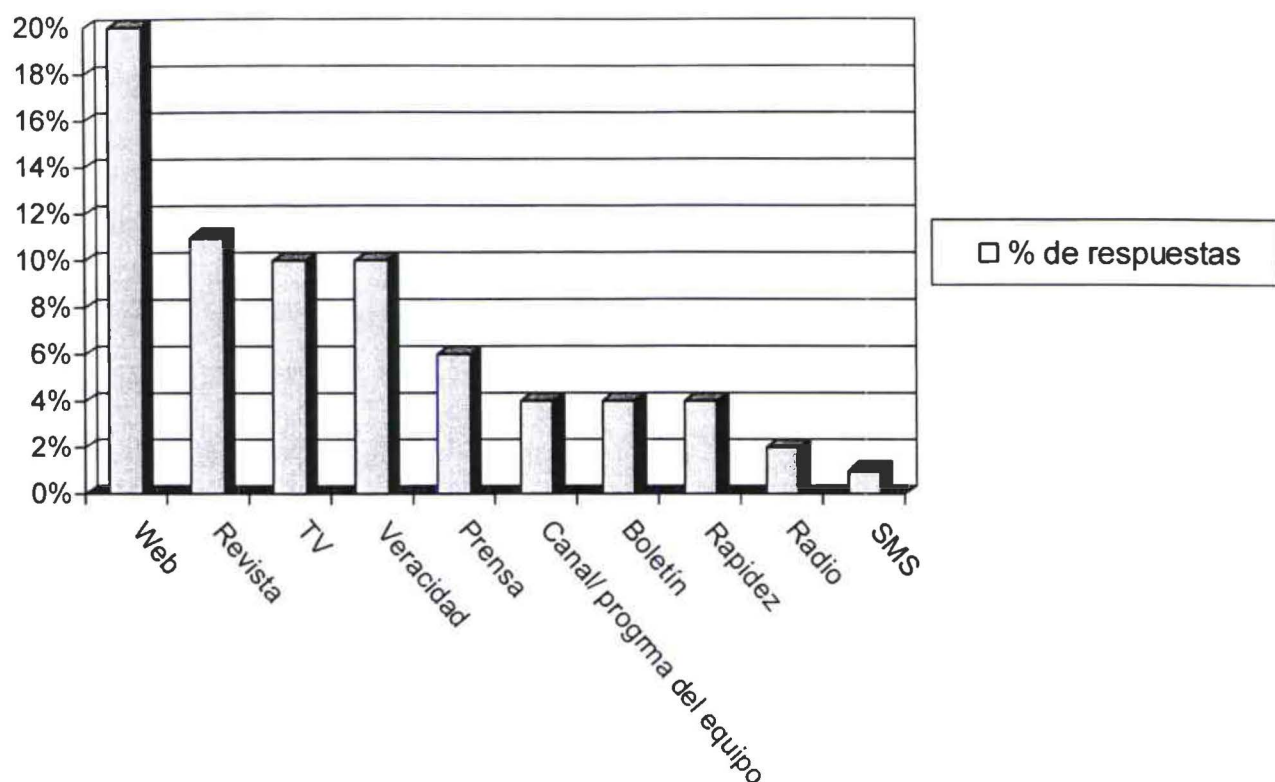
**Conclusión:** Respecto a eventos fuera del estadio, es decir, aparte de los partidos, buscan especialmente tener contacto con los jugadores, más que el evento en sí. Si hubiesen eventos fuera del ámbito futbolístico lo más atractivo resultan las fiestas y los eventos musicales.

## G) En artículos promocionales:



**Conclusión:** En cuanto a los artículos promocionales que el hincha prefiere claramente vemos que buscan los artículos representantes del equipo más comunes como son la camiseta de la institución, el uniforme completo, gorras y llaveros. Sin embargo existen también diversos gustos respecto a lo que se quisiera obtener, desde muñecos de los jugadores hasta anticonceptivos con la marca del equipo.

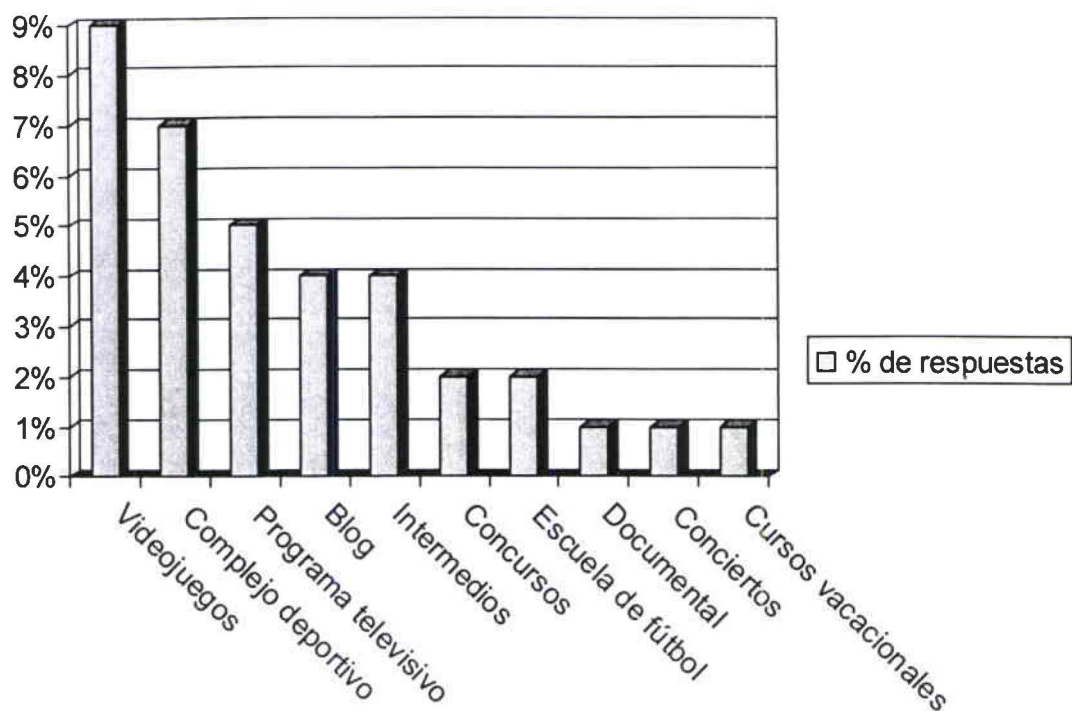
## H) En fuentes de información



**Conclusión:** El medio preferido por los hinchas para recibir y mantener una comunicación permanente con el equipo, es el internet mediante una página web, seguido por la revista y en tercer lugar la televisión. Los hinchas también manifestaron lo que esperan de las fuentes, características importantes tales como la veracidad de la información y la rapidez de publicación. A varios hinchas les atrae la idea de que su equipo predilecto tenga un programa exclusivo en la televisión nacional.

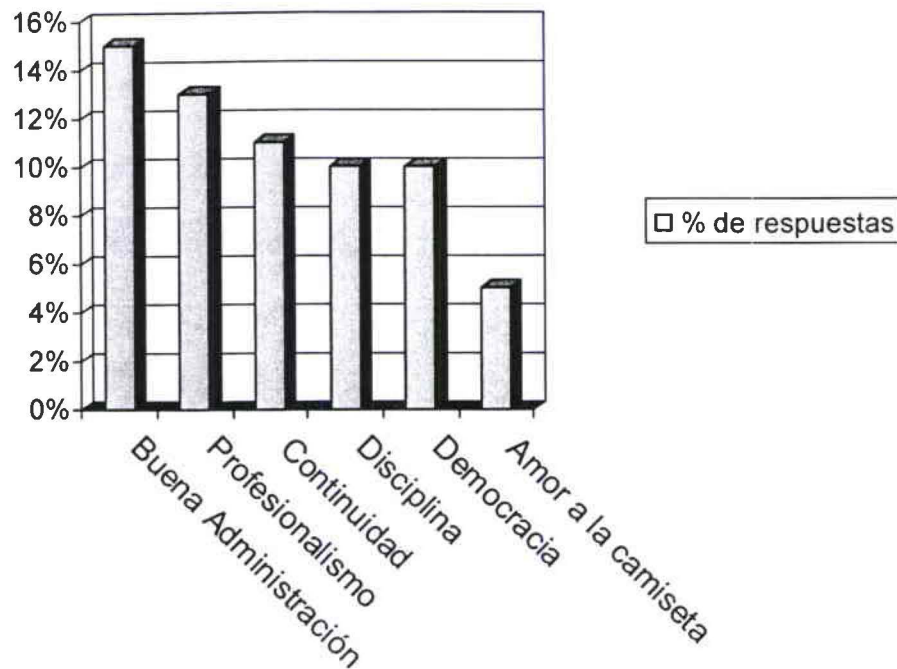


## I) En medios de entretenimiento



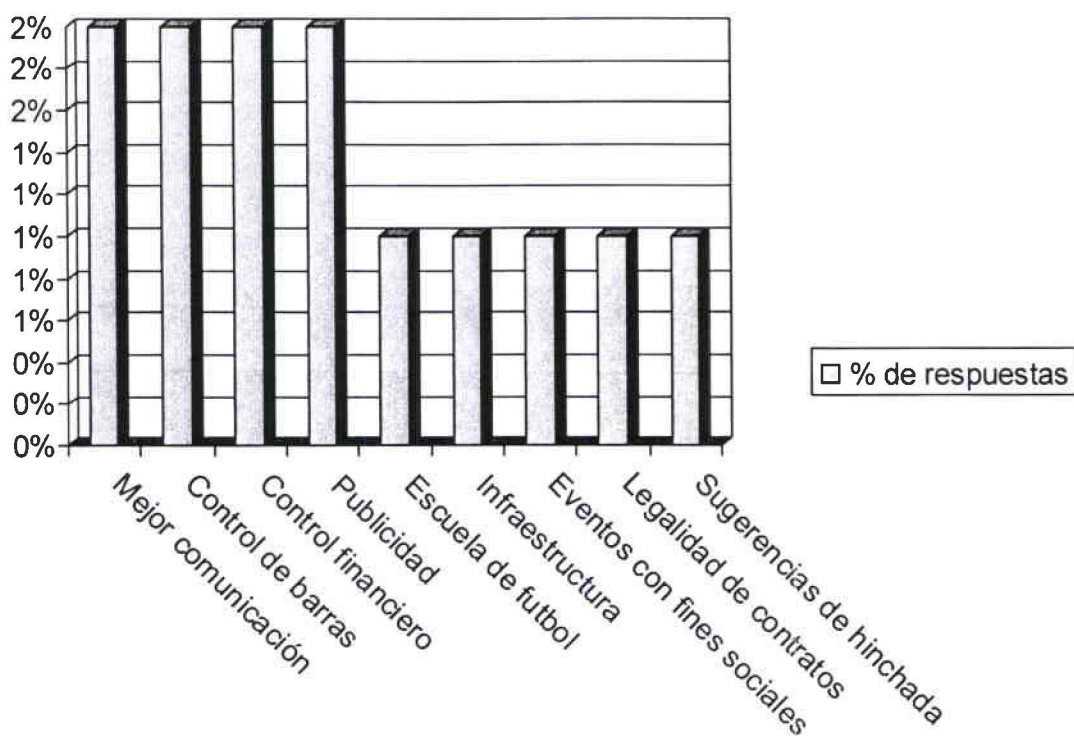
**Conclusión:** A la mayoría de los hinchas encuestados les gustaría que se lance al mercado un videojuego en el que esté presente su equipo de fútbol. Otro medio de entretenimiento con importante peso es el tener un complejo deportivo al cual se pueda acudir en familia. También les es importante contar con un programa exclusivo en la televisión y para interactuar, optarían por un blog. Un dato interesante que resalta también es entretenimiento en los intermedios de los partidos de fútbol.

## J) En situación dirigencial



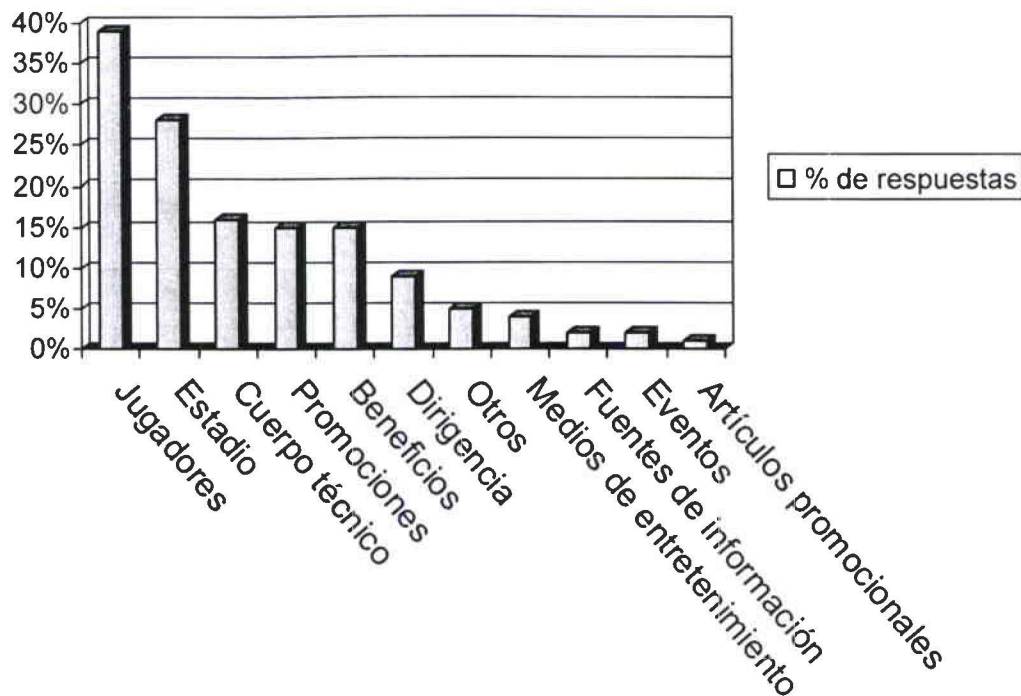
**Conclusión:** En este caso la mayoría de hinchas buscan lo mismo en tanto se hable de la dirigencia. En primer lugar está la buena administración, seguido por el profesionalismo del dirigente y la disciplina aplicada. Buscan continuidad, es decir una dirigencia estable, que aporte al equipo como mínimo el tiempo pre establecido. A la hinchada le gustaría ser escuchada y que la dirigencia tome más en cuenta su opinión..

## K) Otros



**Conclusión:** Cada persona de la hinchada tiene una opinión personal y en cuanto al fútbol se trate ellos quisieran diferentes cosas, sin embargo, los deseos más comunes se inclinan hacia una mejor comunicación entre el equipo y su público y más publicidad. Es insistente su interés en cuanto a la seguridad en los estadios y piden un mejor control de las barras bravas. Curiosamente quisieran también un mejor control financiero, es decir, efectivizar los recursos económicos de los equipos.

De los puntos respondidos anteriormente, ¿cuál considera que es el más importante para el hincha?



**Conclusión:** El ámbito que los hinchas consideran más relevante en cuanto al fútbol, es lo pertinente a los jugadores, ya que estos dan el show y al estadio, especialmente por el tema de la seguridad, son los factores más importantes, básicos y de lo que más esperan, considerando que esto es lo que hace que el fútbol en sí exista para el público. Otros puntos con menos votación pero también importantes son el cuerpo técnico, los beneficios y las promociones.

#### 4.5 CONCLUSIONES GENERALES

- En general, la gente prefiere ver los partidos de fútbol por televisión, salvo que tengan un fanatismo por determinado equipo. Esto se da principalmente por cuestiones de comodidad y porque en la actualidad existe una alta inseguridad en los estadios de fútbol.
- Los hinchas gustan de asistir a apoyar a sus equipos principalmente en torneos internacionales o en partidos nacionales que tengan cierta trascendencia como liguillas, finales o clásicos estilo Barcelona - Emelec, Liga – Barcelona, Deportivo Quito – Liga, etc. Es poco común que un hincha asista sólo al estadio y comúnmente lo hace en compañía de amigos o familiares.
- El precio de las entradas no suele ser un factor relevante para la asistencia del hincha a un partido de fútbol, sino más bien la trascendencia del partido a jugarse, aunque entradas gratis o promociones motivarían a una mayor asistencia. El rango de las entradas podría estar entre \$5 a \$30 dependiendo de la localidad.
- En la actualidad, Barcelona es el equipo con más hinchada en el Ecuador y, en Quito es el segundo equipo, únicamente superado por Liga de Quito.
- La mayoría de hinchas barcelonistas, son hinchas desde muy pequeños. Las razones son diversas y van desde el gusto que tuvieron por los colores de la camiseta o los triunfos pasados del equipo, hasta alguna influencia familiar.

Pese a los malos momentos que ha venido atravesando el club, ellos se consideran fieles y no se cambiarán de camiseta.

- Quienes son socios de Barcelona, generalmente no lo hacen por los beneficios, sino por el amor al equipo. En la actualidad existen alrededor de 15000 socios barcelonistas y aproximadamente 1000 son de Quito.
- Casi todos los hinchas barcelonistas están permanentemente al tanto de las novedades del equipo a través de información recibida de medios como televisión, radio y prensa. Existe también un porcentaje menor de aficionados al club que buscan información de Barcelona en Internet.
- En la actualidad, existen pocos hinchas que poseen o le dan importancia al hecho de tener artículos promocionales del equipo. Algunos tienen pequeños elementos como stickers, llaveros o gorras, pero no les dan gran importancia. El artículo más importante es poseer la camiseta del equipo y no descartan la idea de vestir con ropa que lleve la marca de Barcelona si ésta se ajusta a sus necesidades.



## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA**

A partir de los resultados encontrados en el Capítulo 4 y de las conclusiones planteadas, se desarrollará una propuesta que servirá como guía para fidelizar a instituciones futbolísticas con su hinchada, tomando como caso práctico al Barcelona Sporting Club.

#### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Fidelizar a los hinchas de un equipo de fútbol ecuatoriano, mediante la implementación de estrategias y tácticas publicitarias.

#### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcanzar el objetivo general planteado, se precisan los siguientes objetivos específicos:

- Justificar la necesidad de aplicar un plan de fidelización por parte de instituciones deportivas con su hinchada.

- Determinar los aspectos que requieren ser mejorados, a partir de los resultados de las encuestas y las entrevistas.
- Plantear estrategias y tácticas tomando en cuenta lo que el público, evaluado a través de la muestra, busca.

### 5.3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo investigativo realizado, ha hecho evidente que, si bien en este momento, el equipo con más hinchada a nivel nacional y el segundo en Quito, es Barcelona Sporting Club, sus hinchas no se sienten conformes con el equipo y en muchos casos incluso han dejado de asistir al estadio y de utilizar la camiseta de la institución. Esto ha generado pérdidas económicas al equipo por conceptos de taquillas, auspiciantes, artículos promocionales, y derechos televisivos.

Por otro lado, la nueva directiva de la institución ha hecho muy fuertes inversiones en contratación de jugadores y cuerpo técnico y propone un plan de trabajo que busca fortalecer al club en todas sus comisiones. No obstante, los resultados en lo deportivo, no han justificado tanta inversión por parte de la directiva y los hinchas siguen decepcionados y sin dejar dinero al equipo.

Todo esto, lleva a la necesidad de que Barcelona Sporting Club ejecute un plan de fidelización con su hinchada, que conlleve acciones que diversifiquen los negocios del club para mejorar su rentabilidad.

#### 5.4. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

- Relación con el hincha

**Desarrollar una comisión de relación entre la hinchada y el equipo de fútbol, que se convierta en la central de comunicación entre ambas partes y permita al hincha involucrarse más activamente con la institución.**

##### Tácticas:

1. Se recomienda realizar seminarios de capacitación teórica para la hinchada, en relación a la función que deben desempeñar los diferentes dirigentes de una institución futbolística, como por ejemplo el Presidente, Director técnico, Preparador físico entre otros. Estos seminarios se realizarán una vez al año en las principales ciudades del país y se cobrará la inscripción según el costo en el que la institución incurra. Se aprovechará estos eventos para adquirir los datos personales de los asistentes y poco a poco consolidar una base de datos contundente de la hinchada. Estos seminarios tendrán el fin de educar a la hinchada y en el momento en el que tengan acceso al voto para la contratación o elección de algún cargo lo puedan hacer objetivamente.
2. Se sugiere en la directiva dos puestos con voz y voto: uno para un representante de la hinchada y otro para el representante de marketing. El representante de la hinchada deberá estar al tanto constantemente de las diversas opiniones de los hinchas mediante

un foro interactivo fijo en la página web oficial del equipo. De tal manera que él controlará y expondrá los temas específicos a tratarse según la necesidad (jugadores, cuerpo técnico, camiseta, etc) y así defender las posiciones de la mayoría de los hinchas frente a las acciones de la cúpula. El encargado de marketing defenderá su posición y votará según la conveniencia para el equipo en cuanto al área de mercadeo.

### **Beneficiar de un modo tangible a los hinchas consumidores del equipo.**

#### Tácticas:

1. Se propone implementar un plan de recompensa por puntos tanto para los socios del club como para hinchas independientes. Los barcelonistas podrán adquirir su tarjeta de miembro del plan sin ningún costo. Los puntos se acumularán en proporción al gasto que estos incurran por compra de entradas, compra de camisetas, compra de ropa Barcelona y más, y también por asistencia a eventos gratuitos. Los socios del club obtendrán mayor cantidad en relación a los hinchas independientes. Periódicamente los puntos se podrán canjear por diversos artículos promocionales, desde llaveros hasta descuentos en viajes para ver jugar al equipo.

**Ofrecer al hincha espacios gratuitos de exhibición e interacción con el equipo para afianzar la relación entre ambos.**

Tácticas:

1. Se sugiere ejecutar partidos amistosos y acceso a entrenamientos del equipo con el bajo costo de un dólar la entrada, esto para asegurar asistencia en dichos eventos y a la vez contar con una ganancia extra.
2. Se plantea el definir días específicos para la firma de autógrafos por parte de los jugadores, así el hincha podrá conocer a sus ídolos y tener un recuerdo original.
3. Se propone sortear tours con acceso a los camerinos en donde el equipo se prepara para el gran juego y el hincha podrá conocer un poco más de la experiencia de ser jugador de su equipo predilecto.
4. Sería ideal hacer, una vez al año, la fiesta Barcelona para socios del plantel y para miembros del equipo. Será un evento en el cual podrán disfrutar de un evento social de calidad y de un momento de dispersión junto a sus ídolos. Posteriormente se pautará fotos y reportajes del evento en diferentes medios y así año a año convertirlo en el evento social más esperado por los ecuatorianos.
5. Se sugiere realizar caravanas brandeadas con los jugadores del equipo por los diferentes barrios rurales del país para entregar donaciones por parte del equipo como víveres y ropa a

fundaciones que se hacen cargo de los desamparados logrando generar "good will".

6. Se puede convocar, semestralmente, a una mañana deportiva para los socios y sus familias, en donde compartirían toda una mañana con los jugadores del equipo, jugar al fútbol y otros deportes y disfrutar de una parrillada a costos accesibles.

- Promoción del equipo.

**Crear medios de difusión y espacios de entretenimiento propios del equipo para facilitar la obtención de contenido informativo respecto al mismo.**

Tácticas:

1. Se sugiere producir un programa de televisión tipo trivia-concurso en el cual se realicen sólo preguntas sobre el equipo. en donde los concursantes podrán ganar fabulosos premios por llegar a un puntaje preestablecido. Esto favorecerá al equipo en cuanto a exposición de su imagen, historia, eventos, etc. Y al canal de televisión en el que se pauté adquiriendo un altísimo rating, tomando en cuenta la magnitud que tiene la hinchada del BSC en el país.
2. Aprovechando la alianza estratégica con el Banco Pichincha, se propone instalar estratégicamente banners digitales en todos los establecimientos de esta empresa, en donde se publicarían las últimas noticias y próximos



eventos en relación al equipo, de tal manera que las personas que se encuentran en espera puedan informarse al respecto.

3. Se recomienda producir una serie-documental sobre el equipo, la cual se comercializaría en DVDs coleccionables.
  4. Se sugiere producir un programa de televisión en el que se expongan, exclusivamente, noticias sobre el BSC en todos sus ámbitos, y sea transmitido por un canal de televisión abierta.
  5. Sería ideal producir un largometraje con trama basada en la historia del BSC y sus grandes estrellas para pautarlas en los principales cines alrededor de todo el Ecuador.
  6. Tomando en cuenta el alcance con el que cuentan hoy en día los videojuegos, sería magnífico producir para este medio un campeonato virtual en donde el equipo anfitrión sería el BSC.
  7. Se propone realizar permanentemente trivias en la página web oficial del equipo en donde los participantes ganen aleatoriamente pequeños obsequios del equipo, como llaveros, gorras y mochilas.
  8. Se sugiere diseñar una mascota del equipo y se lo difundiría principalmente en medios atractivos para adolescentes en forma de ícono para utilizarlo en diferentes chats o por medio de telefonía celular.
- También se producirán ciertos artículos promocionales que incluyan a la mascota con el fin de tener otra variedad de diseños y artículos que se puedan comercializar.

9. Se recomienda auspiciar revistas deportivas espacios o artículos relacionados con el fútbol nacional. Además, en prensa, también se puede auspiciar la tabla de posiciones, de tal manera que el logotipo del BSC siempre resalte frente a sus competidores.

**Implementar campañas informativas y persuasivas en cuanto a los eventos a suceder, para aumentar la asistencia del público.**

Tácticas:

1. Se aconseja realizar volanteos en los estadios, mailing y correos directos, según la importancia, con piezas informativas sobre los eventos inmediatos a suceder, incluyendo feás, ubicación y promociones específicas.

Implementar una campaña pro seguridad a favor del sano disfrute del espectáculo futbolístico.

Tácticas:

1. Se realizará una campaña propagandística en medios masivos, medios alternativos y correo directo, creando alianzas con otras instituciones futbolísticas del país, para infundir un mensaje de paz, seguridad y sano disfrute del espectáculo del fútbol.

- El Estadio:

**Potenciar al máximo la capacidad de las instalaciones del estadio Monumental Banco Pichincha.**

Tácticas:

1. Se recomienda realizar mejoras en el ámbito estructural del estadio Monumental Banco Pichincha, en las diferentes áreas de uso libre como son los baños, incluir asientos en tribuna, aumentar los puntos de venta de comida y bebida, mejorar el sistema de entrada y salida creando más puertas de acceso. Además, implementar un sistema de organización de puestos para distribuir de mejor manera a la hinchada y disfrutar de más comodidad en los eventos.
2. Se podría pedir a la Policía Nacional más presencia y mejor organización en los partidos que anteriormente hayan causado problemas entre las barras y el público en general, por lo menos, hasta que se logre cambiar la actitud de los presentes en pro de un mejor comportamiento.
3. Para explotar el potencial de las instalaciones del estadio, se sugiere implementar un museo histórico permanente referente a la vasta historia con la que cuenta el BSC y se cobrará la entrada a un precio representativo.
4. Se podría abrir una sala dentro del estadio para realizar exposiciones artísticas relacionadas con el fútbol, ya sea pintura, fotografía y cualquier otro medio artístico. Esto apoyaría al talento ecuatoriano y de igual manera se sugiere cobrar un valor simbólico por la entrada.

- Nuevos ingresos para el equipo

**Incrementar la diversificación hacia diferentes campos de negocio de la institución, para aumentar el alcance de consumo de la marca per sé.**

Tácticas:

1. Se propone conformar una empresa de diseño y fabricación de ropa casual marca Barcelona. Esto incluiría además del uniforme del equipo, diferentes prendas de calidad en todo sentido, para comercializar permanentemente en almacenes exclusivos. Se podría comenzar con ropa para hombre y se ampliaría hasta ropa de niño. Creando un posicionamiento paralelo en cuando a la marca mediante un proceso de branding que, aunque no sea ropa "amarilla" se la identifique con la marca del equipo.
2. Se propone realizar una alianza estratégica con una marca de preservativos, asumiendo un porcentaje del costo de producción a cambio de lanzar al mercado ediciones con imagen del equipo. De esta manera, se llegaría a un gran número de jóvenes y adultos con vida sexual activa, promoviendo de cierta manera el uso de este medio de protección sexual.
3. Se sugiere crear una cadena de comida rápida como hot dogs, hamburguesas y diferentes combos en carritos ambulantes con la marca BSC. Con esto, se podría obtener algo de ingresos econademás de tener imagen de marca permanente en diferentes medios expuestos al público.

- El Mercado

**Implementar una campaña pro seguridad a favor del sano disfrute del espectáculo futbolístico.**

Tácticas:

1. Se recomienda realizar una campaña propagandística en medios masivos, medios alternativos y correo directo, creando alianzas con otras instituciones futbolísticas del país, para infundir un mensaje de paz, seguridad y sano disfrute del espectáculo del fútbol.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1) ACUÑA, José Luis y MARTÍNEZ, Ariadna, **¿Juega Dios a los Dados?** [en línea] Disponible en: <http://ciencia.astriseti.org/hawking/dios.php>.
- 2) AGUIAR, Francisco y MOLINA, Gerardo, **Marketing Deportivo**, Norma, Buenos Aires, 2003.
- 3) ALABARCES, Pablo, **Futbologías Identidad y Violencia en América Latina**, Clacso, Buenos Aires 2003.
- 4) BARROSO, José Carlos. **Psico Sociología y Comportamiento del Consumidor** [en línea]. Noviembre del 2004, Disponible en: [http://www.uaj.mx/icsa/Programas/Ciencias\\_admitivas/CA/psicosoc.PDF](http://www.uaj.mx/icsa/Programas/Ciencias_admitivas/CA/psicosoc.PDF).
- 5) CHIESA DE NEGRI, Cosimo, **CRM Las cinco Pirámides del Marketing Relacional**, Ediciones Deusto, España, 2005.
- 6) **Canciones al Idolo**, [en línea], Disponible en: <http://www.angelfire.com/folk/suroscura/canciones.html>.
- 7) CASTILLO, Pamela, **Manejo de las estrategias utilizadas en el periodismo deportivo en la televisión ecuatoriana**, Monografía (Licenciatura en Periodismo), Universidad de las Américas, Facultad de Comunicación, Ecuador, 2007.
- 8) **Diccionario Anaya Lengua Española Secundaria VOX**, Biblograf S.A. España, 1997.
- 9) Dólares de Tela, Markka Registrada, (38), : 40-44, Ecuador, Mayo, 2007.
- 10) **El caso Nike**, [en línea], Disponible en: [http://www.wikilearning.com/articulo/los\\_8\\_principios\\_para\\_conseguir\\_el\\_lide\\_razgo\\_de\\_una\\_marca-el\\_caso\\_nike/14568-4](http://www.wikilearning.com/articulo/los_8_principios_para_conseguir_el_lide_razgo_de_una_marca-el_caso_nike/14568-4).
- 11) Estadio Mundial, Guía del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol 2008, Ecuador, (1550), Febrero, 2008.
- 12) CALDERON, Pepe, WOELKE, Gustavo y CHONILLO, Mónica, Las 11 coronas, Estadio, (336), : 11-39, Ecuador, Diciembre, 1991.
- 13) FRAGA, Rafael y HERRERA, Caridad, **Investigación Educativa**, Klendarios, Ecuador, 2002.



- 14) GALLO CARVAJAL, Gloria, **Posicionamiento: El caso latinoamericano**, McGrawHill, Colombia 2000.
- 15) **Historia**, En: Sitio oficial de Barcelona Sporting Club [en línea], Disponible en: <http://bsc.ec/historia.php>.
- 16) Wikipedia, [en línea], Disponible en: <http://es.wikipedia.org/Quito>.
- 17) Just Do it, Liderazgo y Cambio, **Algo más que una marca deportiva**, [en línea], 23 Marzo 2007, Disponible en: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=933>
- 18) LEHU, Jean-Marc, **Fidelizar al cliente**, Piadós Empresa, Argentina, 2001.
- 19) Wikipedia, [en línea], Disponible en: <http://es.wikipedia.org/Marketing>.
- 20) MOONEY, Kelly y BERGHEIM, Laura, **Los 10 Mandamientos para la Gestión de Clientes**, Ediciones Deusto, España, 2003.
- 21) T.G. Vavra, **Aftermarketing** Irwin Professional Publishing, Estados Unidos, 1992.
- 22) **Triunfo sobre Millonarios**, En: Sitio oficial de Barcelona Sporting Club [en línea], Disponible en: <http://bsc.ec/millonarios.php>.
- 23) TROUT, Jack, **La estrategia según Trout**, McGrawHill, España 2004.
- 24) UNDERHILL, Paco, **Por qué compramos**, Romanyá Valls S.A. España, 2000.
- 25) VALDES, Luigi, **Innovación del arte de inventar el futuro**, Norma, Colombia, 2004.
- 26) VIEJO MEN, **Versión no tan conocida del triunfo de B.S.C. en La Plata**, En: Foros de Nueva Emisora Central [en línea], 30 Abril 2007, Disponible en: <http://mundodeportivo.com.ec/phpbb/viewtopic.php?t=837>.
- 27) VILLALBA AVILÉS, Carlos, **Metodología de la investigación científica**, Sur editores, Ecuador, 2004.
- 28) ZYMAN, Sergio, **El final marketing que conocemos**, Granica S.A., Barcelona, 1999.

## ANEXO # 1

### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

#### ANTEPROYECTO PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>Propuesto por:</b> Alejandro Castillo Pamela Grubel	<b>Carrera:</b> Publicidad
<b>Número de Matrícula:</b> 103091 103187	<b>Semestre que cursa:</b> Egresados de la Licenciatura
<b>Profesor Guía:</b> Montserrat Apolo	<b>Fecha:</b> 14 de febrero de 2007

#### 1. TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guía de estrategias y tácticas para fidelizar a instituciones futbolísticas ecuatorianas con su hinchada. Caso de estudio: Barcelona Sporting Club (BSC).

## 2. PROBLEMA

Actualmente el fútbol es el deporte más practicado y visto a nivel mundial. Por eso se ha convertido en un magnífico negocio, que maneja altas sumas de dinero de varias fuentes, (empresas anunciantes, federaciones deportivas, equipos de fútbol, etc.). El Ecuador no ha sido la excepción, y los últimos sucesos triunfales que se han dado en el país, han hecho que el interés por este deporte vaya en constante aumento.

Dados ciertos factores, se ha comenzado ya a crear las primeras estrategias de marketing en el fútbol, que van desde la contratación de un jugador emblemático que pueda llenar un estadio, hasta el vendedor de diferentes artículos promocionales en partidos importantes. Sin embargo éstas estrategias de marketing no han llegado a crear un apego emocional entre los hinchas y sus equipos, por lo que los estadios no necesariamente se llenan. Son muy pequeños los grupos de hinchas que acompañan a sus equipos a donde vayan con el único fin de apoyarlo sin importar los resultados. Por ésta razón si el equipo no da resultados positivos constantemente, se corre el riesgo de que el hincha pierda el interés por su equipo. Esto generaría pérdidas para el club, no sólo por los ingresos económicos proporcionados por las taquillas, sino también por el ingreso que viene de parte de sus patrocinadores y hasta de las federaciones deportivas, si llegan a ver que su inversión no es rentable.

Tomando en cuenta éste contexto, consideramos que hace falta aplicar estrategias publicitarias para favorecer la relación entre los hinchas y su equipo. Por este motivo, nuestra tesis confiere en realizar una guía de manejo de estrategias publicitarias para ser aplicadas en los equipo de fútbol, tomando como caso de estudio al BSC.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

En este momento, el equipo con más hinchada a nivel nacional es el Barcelona Sporting Club. Por esta razón es el equipo que más dinero genera por taquillas, auspiciantes, artículos promocionales, y derechos televisivos. No obstante, los malos resultados que ha tenido en la última década en la que no ha sido campeón del Ecuador, ha hecho que muchos hinchas no vayan a verlo con la misma frecuencia a los estadios, y en muchos casos incluso han desertado de apoyar al equipo para apoyar a alguno más exitoso. Incluso en la actualidad, el Club Deportivo El Nacional ya ha igualado el número de campeonatos nacionales históricos logrados por el BSC. De esto continuar los ingresos podrían bajar hasta el punto en que el equipo pierda solvencia económica y no pueda mantenerse.

Para que el BSC aumente sus ingresos económicos y consolide sus fuentes, necesita implementar estrategias publicitarias, que contribuyan principalmente, a incrementar el nivel de fidelidad de los actuales hinchas además de ganar un nuevo grupo de aficionados.

Creemos, asimismo, interesante el indagar en el ámbito de mercadeo deportivo, ya que aquí en el Ecuador no ha sido hondamente explorado. Éste trabajo investigativo nos proveerá de herramientas específicas para, conjuntamente con los conocimientos adquiridos en nuestra carrera de licenciatura, aplicarlas en un nicho laboral donde existen muy pocos profesionales.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 GENERAL**

Fidelizar a los hinchas de un equipo de fútbol ecuatoriano, mediante la aplicación de estrategias y tácticas publicitarias.

### **4.2 ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente la necesidad de aplicar planes de fidelización por parte de organizaciones deportivas para con su hinchada.
- Realizar un diagnóstico de la situación comunicacional del BSC con respecto a sus públicos y a los otros equipos de fútbol del Ecuador.
- Determinar los segmentos de mercado a los cuales se dirige comunicacionalmente el BSC, y cuales son las características que determinan su perfil.
- Definir las estrategias y tácticas que debe contener la guía.

## **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Se trata de un estudio cualitativo, que involucra el análisis del fenómeno que se investiga, estableciendo entornos, causas, efectos, interrelaciones y repercusiones de los fenómenos analizados.

Los principales métodos que utilizaremos serán:



- **Histórico-Lógico:** para comprender la trayectoria de desarrollo del marketing deportivo y arribar a una explicación de éste, y de igual manera hacerlo con el desarrollo del concepto de fidelización.
- **Descriptivo:** nos permitirá comprender la realidad actual del BSC, definir los elementos intervinientes y describirlos en función de sus características y puntualizar los resultados obtenidos.
- **Inductivo-Deductivo:** será utilizado para inferir relaciones a partir de los hechos y llegar a verdades generales en el contexto.
- **Modelación:** para elaborar la guía de estrategias y tácticas de fidelización, sobre la base de fundamentación teórica y del diagnóstico.

## **5. TEMARIO INICIAL:**

### **CAPITULO 1: MARKETING DEPORTIVO**

- 1.1 Inicios del marketing deportivo
- 1.2 Historia y desarrollo del marketing deportivo
- 1.3 Desarrollo del marketing deportivo en el Ecuador
- 1.4 El marketing deportivo en el mercado del fútbol
- 1.5 El marketing deportivo en el mercado ecuatoriano de fútbol

### **CAPITULO 2: FIDELIZACION**

- 2.1 Concepto de fidelización
- 2.2 Objetivos de la fidelización

2.3 Etapas de la fidelización

2.4 Consecuencias a largo plazo de la fidelización

### **CAPITULO 3: BARCELONA SPORTING CLUB**

3.1 Historia

3.2 Trayectoria

3.3 Características generales de su hinchada

3.4 Su marketing deportivo

### **CAPITULO 4: ANÁLISIS ACTUAL**

4.1 Hinchada del Barcelona Sporting Club

4.1.1 Datos estadísticos

4.1.2 La hinchada quiteña de nivel socio-económico medio del BSC

4.2 Recolección de información

4.2.1 La muestra, descripción y características

4.2.2 La encuesta

4.2.3 Focus Group

4.2.4 Observación

4.3 Procesamiento de la información e interpretación de resultados

4.3.1 Tablas y gráficos de resultados de la encuesta

4.3.2 Resultados sistematizados del Focus Group

4.3.3 Análisis de la Observación

#### 4.3.4 Integración y conclusiones

### **CAPITULO 5: GUÍA DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE FIDELIZACIÓN**

5.1 Guía de estrategias y tácticas para fidelizar a instituciones futbolísticas ecuatorianas con su hinchada.

### **CONCLUSIONES GENERALES**

### **ANEXOS**

#### **6. BIBLIOGRAFIA BASICA**

- "Futbologías, Fútbol, identidad y violencia en América latina", Pablo Alabarces, Clacso, Abril del 2003, Buenos Aires - Argentina .
- "Investigación educativa", Dr. Rafael Fraga Rodríguez y MSC Caridad Herrera Padrón, Klendarios, Febrero 2002, Quito – Ecuador.
- "Marketing Deportivo, el negocio del deporte y sus claves", Gerardo Molina y Francisco Aguiar, Grupo Editorial Norma, Junio 2004, Buenos Aires-Argentina.\_\_\_\_

## ANEXO # 2

### GUÍA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS

**Hinchas del fútbol, no fanáticos, que gusten de algún equipo ecuatoriano que no sea Barcelona (2).**

1. ¿Con qué frecuencia asisten al estadio? ¿Por qué?
2. ¿En qué tipo de partidos o campeonatos se motivan más para ir al estadio?
3. Cuando van al estadio, ¿con quién asisten?
4. ¿Prefieren ver los partidos en el estadio o en televisión? ¿Por qué?
5. El precio de las entradas, ¿Es un factor relevante para su asistencia a los partidos?
6. ¿Hasta cuánto estarían dispuestos a pagar por una entrada?
7. ¿Qué localidad del estadio prefieren? ¿Por qué?
8. ¿Son hinchas de algún equipo ecuatoriano? ¿De cuál? ¿Por qué?
9. ¿Qué otros equipos ecuatorianos le gustan? ¿Por qué?
10. ¿Están al tanto de todas las novedades de los equipos ecuatorianos?
11. ¿A través de qué medios reciben información deportiva?
12. ¿Qué piensan de Barcelona y de su hinchada?
13. ¿Se harían hinchas de Barcelona? ¿Por qué?
14. ¿Qué deberían hacer Barcelona y su hinchada para que ustedes aprecien y respeten a este equipo?

15. ¿Consideran positiva o negativa actitudes vandálicas de las hinchadas para demostrar su descontento por el rendimiento de su equipo? ¿Por qué?
16. ¿Cómo perciben a un hincha promedio del Barcelona?
17. ¿Les agrada? ¿Por qué?
18. ¿Qué tipo de promociones debería realizar un equipo de fútbol para motivar a gente como ustedes a ir al estadio?
19. ¿Poseen artículos promocionales de algún equipo?
20. ¿Qué artículos poseen?
21. ¿Dónde los consiguieron?
22. ¿Cuánto pagaron por esos artículos?
23. ¿Hasta cuánto estarían dispuestos a pagar por artículos originales de algún equipo de fútbol?
24. ¿Ustedes son socios de algún equipo?
25. Si no lo son ¿Se harían?
26. ¿Qué beneficios debería proporcionar alguna institución deportiva para que ustedes se motiven a hacerse socios de dicho club?

### **Hinchas barcelonistas que no son fanáticos del fútbol(2)**

1. ¿Con qué frecuencia asisten al estadio? ¿Por qué?
2. ¿En qué tipo de partidos o campeonatos se motivan más para ir al estadio?

3. Cuando van al estadio, ¿con quién asisten?
4. ¿Prefieren ver los partidos en el estadio o en televisión? ¿Por qué?
5. El precio de las entradas, ¿Es un factor relevante para su asistencia a los partidos?
6. ¿Hasta cuánto estarían dispuestos a pagar por una entrada?
7. ¿Qué localidad del estadio prefieren? ¿Por qué?
8. ¿Desde qué edad son hinchas del Barcelona?
9. ¿Fueron antes hinchas de algún otro equipo?
10. Si lo fueron, ¿De cuál fueron y por qué se cambiaron?
11. ¿Por qué razón decidieron hacerse hinchas del Barcelona? ¿Qué los sostiene?
12. ¿Están al tanto de todas las novedades del equipo?
13. ¿A través de qué medios reciben esta información?
14. ¿Cómo se sienten cuando Barcelona gana?
15. ¿Cómo se sienten cuando pierde?
16. ¿Consideran positiva o negativa actitudes vandálicas de las hinchadas para demostrar su descontento por el rendimiento de su equipo? ¿Por qué?
17. ¿Cómo perciben a un hincha promedio del Barcelona?
18. ¿Les agrada? ¿Por qué?
19. La constante inestabilidad dirigenal del equipo ¿Es positiva o negativa para su rendimiento? ¿Por qué?



20. ¿Cómo les afecta a ustedes los constantes cambios de dirigentes que tiene Barcelona?
21. ¿Recuerdan algún tipo de publicidad o promoción que ha hecho Barcelona para sus hinchas?
22. Si la recuerdan, ¿Están conformes con ese tipo de promociones?
23. ¿Qué tipo de promoción les gustaría que realice Barcelona?
24. Si Barcelona realizaría una campaña publicitaria, ¿Qué les gustaría que comunique?
25. En general, ¿Qué les gustaría ver de Barcelona para mantenerse fieles como hinchas?
26. ¿Poseen artículos promocionales del equipo?
27. ¿Qué artículos poseen?
28. ¿Dónde los consiguieron?
29. ¿Cuánto pagaron por esos artículos?
30. ¿Hasta cuánto estarían dispuestos a pagar por artículos originales del Barcelona?
31. ¿Ustedes son socios del Barcelona? ¿Por qué?
32. ¿Conocen los beneficios que Barcelona da a sus socios?
33. Si los conocen, ¿Están conformes con ellos?
34. ¿Qué beneficios adicionales les gustaría que otorgue Barcelona a sus socios?
35. ¿Qué precio consideran que deberían pagar por ser socios del Barcelona?

36. ¿Han recibido información que los motive a hacerse socios amarillos?
37. Si la recibieron, ¿Cómo la obtuvieron?
38. ¿Qué tipo de información consideran que debería proporcionar Barcelona para motivar a sus hinchas a que se conviertan en socios?
39. ¿A través de qué medios?

### **Expertos en marketing deportivo (2)**

- ¿Considera usted que existe alguna institución futbolística ecuatoriana que maneje un plan de marketing y comunicación apropiado?
- ¿Considera usted que es necesario hacer marketing y publicidad para la hinchada de un equipo de fútbol?
- ¿Cree usted que si un equipo de fútbol ecuatoriano lanzaría alguna campaña publicitaria, lograría más adeptos?
- ¿Cree usted que si existirían promociones o publicidad en general que convoque a los ecuatorianos a ir al estadio, aumentaría la asistencia?
- ¿Considera usted que algún equipo ecuatoriano de fútbol ofrece algo extra al público e hinchada potencial, aparte de los resultados?
- ¿Recuerda usted alguna campaña publicitaria o promoción comunicada por alguno de las instituciones futbolísticas ecuatorianas?
- Siendo el espectro tan amplio en cuanto a NSE de la hinchada del fútbol nacional, ¿considera usted posible realizar un plan de marketing dirigido para este segmento de la población, quienes tienen en común la pasión por el fútbol?

- ¿Qué medios consideraría usted los más eficientes para pautar una campaña publicitaria relativa a un equipo de fútbol?
- En relación a una campaña de POP, ¿considera usted que afianzaría la relación con la hinchada de un equipo de fútbol?
- ¿cree usted que es posible estereotipar a los hinchas de determinado equipo de fútbol?
- ¿Qué tanto considera que influye en la fidelidad y sentido de pertenencia de un equipo el que existan artículos promocionales accesibles para la hinchada, tanto en precio, variedad y lugar?
- ¿Qué tan factible cree usted que podría ser que un hincha sea fiel a su equipo aunque este sólo muestre resultados negativos, no de triunfo en los partidos y campeonatos?

**ANEXO # 3**

**ENCUESTA:**

**Edad:**      14 a 20 \_\_\_  
                  21 a 26 \_\_\_  
                  27 a 35 \_\_\_  
                  36 a 50 \_\_\_  
                  51 a + \_\_\_

**Género:**    M \_\_\_    F \_\_\_

**1. Usted es hincha de:**

- |                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| ___ a. LDU         | ___ b. Barcelona            |
| ___ c. El Nacional | ___ d. Deportivo Quito      |
| ___ e. Aucas       | ___ f. Universidad Católica |
| ___ g. EMELEC      | ___ h. Deportivo Cuenca     |
| ___ i. Olmedo      | ___ j. Otro _____           |
| ___ k. Ninguno     |                             |

(Si no es hincha de ningún equipo, termine y entregue la encuesta)

**2. ¿Qué le gustaría que su equipo ofrezca a sus hinchas?**

- A) En jugadores:  
\_\_\_\_\_
- B) En cuerpo técnico:  
\_\_\_\_\_
- C) En beneficios:  
\_\_\_\_\_
- D) En promociones:  
\_\_\_\_\_
- E) En el estadio:  
\_\_\_\_\_
- F) En eventos fuera del estadio y ajenos a partidos:  
\_\_\_\_\_
- G) En artículos promocionales:  
\_\_\_\_\_

H) En fuentes de información:

---

I) En medios de entretenimiento:

---

J) En situación dirigencial:

---

K) Otros:

---

3. De los puntos respondidos anteriormente, ¿cuál considera que es el más importante para el hincha?

---