

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

EL POSICIONAMIENTO DEL INDEPENDIENTE DEL VALLE EN SANGOLQUÍ.
ESTUDIO DE IMAGEN Y ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DEL EQUIPO

TÁBATHA DANIELA LARA TIPÁN

DIRECTORA: DOCTORA CAROLINA LARCO

QUITO, 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Resumen	III
Introducción	IV

CAPÍTULO I FÚTBOL, MÁS QUE UN DEPORTE, UN FENÓMENO COMUNICACIONAL

1.1 Globalización del fútbol	8
1.2 Mercantilización del fútbol	15
1.3 Contexto geográfico, deportivo, social	19
1.4 Historia del <i>Independiente del Valle</i>	23
1.5 Presentación del problema	29

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO EN COMUNICACIÓN

2.1 Objetivos del diagnóstico en comunicación	32
---	----

2.2 Metodología de investigación	34
2.3 Prediagnóstico	36
2.4 Diagnóstico en comunicación	37
2.5 Análisis de actores	40
2.6 Estudio de públicos	54
2.6.1 Análisis de grupos focales realizados a hombres y mujeres	55
2.6.2 Análisis de grupos focales realizados a niños	68
2.7 Síntesis de resultados	73

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA. DE LA PASIÓN A LA ESTRATEGIA

3.1 Análisis interno: filosofía interna corporativa	78
3.2 Perfil de rasgos de personalidad	78
3.3 Comunicación simbólica	80
3.3.1 Comunicación intencional	82
3.3.1.1 Identidad visual corporativa	82
3.3.1.2 Publicidad	85
3.3.1.3 Artículos promocionales	87

3.3.1.4 <i>Página web y redes sociales</i>	88
3.3.1.5 <i>Auspiciantes</i>	94
3.3.1.6 <i>Relaciones Públicas</i>	103
3.3.2 <i>Comportamiento institucional</i>	106
3.3.2.1 <i>Conducta interna</i>	107
3.3.2.2 <i>Conducta externa</i>	109
3.4 Resultados de los sondeos de opinión	114
3.5 Análisis crítico del uso de la comunicación en el <i>Independiente del Valle</i>	126
3.5.1 <i>Árbol de problemas</i>	131
3.6 Conclusiones	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1	Matriz de diagnóstico	37
Gráfico N. 2	Mapa de actores	39
Gráfico N. 3	Matriz FODA	52
Gráfico N. 4	Comunicación Simbólica del <i>Independiente del Valle</i>	81
Gráfico N. 5	¿Le gusta el fútbol?	118
Gráfico N. 6	¿De qué equipo es hincha?	119
Gráfico N. 7	¿Por qué escogió a dicho equipo?	120
Gráfico N. 8	¿Ha oído hablar de <i>Independiente del Valle</i> ?	121
Gráfico N. 9	¿Cómo califica al <i>Independiente del Valle</i> ?	122
Gráfico N.10	¿Qué conoce del <i>Independiente del Valle</i> ?	123
Gráfico N. 11	¿Qué cualidades y defectos cree que tiene el <i>Independiente del Valle</i> ?	124
Gráfico N. 12	Árbol de problemas del <i>Independiente del Valle</i>	130
Gráfico N.13	Cuadro comparativo de las empresas auspiciantes del <i>Independiente del Valle</i> en el 2013	146

ÍNDICE DE ANEXOS

Guía de preguntas entrevistas a miembros del <i>Independiente del Valle</i>	135
Guía de preguntas para grupos focales realizados a hombre y mujeres adultas	137
Guía de preguntas para grupo focal realizado a niños	139
Guía de preguntas para la entrevista realizada al catedrático Fernando Carrión	141
Modelo de sondeo de opinión aplicado a niños	143
Cuadro comparativo de las empresas auspiciantes del <i>Independiente del Valle</i> en el 2013	146

DEDICATORIA

A mi mamá y papá, Moni y Zorrito, por brindarme su amor, respeto y apoyo infinito. Gracias por ser mi modelo de trabajo duro y honestidad, mi inspiración y mi fuerza. Por tomarme de la mano y acompañarme para luchar por mis sueños. Por haber formado el hogar más fuerte y maravilloso que me pudieron haber brindado.

A mi hermano, Panchito, por ser mi compañero, mi persona y mi mejor amigo. Gracias por brindarme tu compañía, luz, alegría y permitirme ser testigo de cómo te conviertes en un maravilloso ser humano. Eres mi motivación para ser mejor.

A mis tías, Paty y Marguis, por ser mis segundas mamás. Gracias por ser mis amorosas e incondicionales cómplices en cada etapa de mi vida. Son mi ejemplo de integridad y amor a la familia.

Los amo. Son mi motor y mi corazón entero.

AGRADECIMIENTOS

A la *Pontificia Universidad Católica del Ecuador* y a la facultad de *Comunicación Lingüística y Literatura* por ser mi casa en estos maravillosos años. Estoy orgullosa y agradecida de todo el aprendizaje que recibí.

A mi directora de disertación, *Dra. Carolina Larco*, por su dedicación e integridad como profesora y profesional. Además, gracias por compartir esta experiencia junto a mí y participar con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación para que termine mis estudios con éxito

A mis profesores y lectores de disertación *Ana Gabriela Dávila* y *León Espinosa* por su consejo y crítica en este proyecto pero también por cada día que tuve el privilegio de ser su alumna porque al participarme sus conocimientos me enamoraron más de la comunicación y me motivaron a ser una mejor profesional.

Al *Independiente del Valle*, en especial al Señor *Oscar Lara*, por su apoyo para que este proyecto se desarrolle.

A mis amigos, los de siempre. *Meisy, Luisa María, Pavel* y *Jonathan* por brindarme su apoyo, alegría y sonrisas. Mil gracias por estar en mi vida, brindarme su amistad incondicional e inspirarme a ser mejor. Son los mejores.

A *Alexandra* y *Cristina* por ser las mejores compañeras con las que me pude haber cruzado, pero especialmente por permitirme ser su amiga y disfrutar junto a ustedes la experiencia más increíble hasta ahora, la universidad.

Gracias a todos.

RESUMEN

Esta disertación analiza las distintas estrategias comunicativas que el equipo de fútbol *Independiente del Valle* ha implementado desde su llegada a la serie A del fútbol profesional ecuatoriano para posicionarse en un mercado repleto de equipos tradicionales y exitosos a nivel futbolístico. Además se analiza si esta organización ha podido propiciar una *imagen* positiva en el público del *Valle de los Chillos* que a continuación permita consolidar una hinchada con un crecimiento progresivo.

El estudio de *imagen corporativa* no solo tiene que ver en la actualidad con sus elementos gráficos, sino que toma en cuenta tanto estrategias planificadas como el comportamiento de la organización como actor social dentro de su sociedad. En el caso de una organización inmersa en el ámbito del deporte más popular del planeta estas estrategias no tienen el objetivo de conquistar a un cliente, sino que buscan desarrollar una relación duradera basada en emociones que permita que este público se convierta en el actor más influyente del fútbol, un hincha.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en una organización manejada de forma adecuada garantiza el posicionamiento de una *imagen* positiva en los diferentes públicos además del desarrollo de una *identidad* afianzada y única. Este estudio pretende analizar cómo el *Independiente del Valle*, equipo joven en el fútbol ecuatoriano, posiciona su *imagen* en un mercado nacional en el que existen otros clubes con tradición y un amplio número de títulos. Las distintas estrategias comunicativas implementadas por el equipo y sus conductas, además de cómo la población del *Valle de los Chillos* interpreta estos mensajes son el objeto de estudio de esta disertación.

El marco teórico que enmarca esta disertación se forma en torno a los conceptos de *imagen* e *identidad corporativa*. Mientras el primero se refiere a la idea u opinión que tiene el público sobre una organización, la *identidad* es la personalidad y todas las cualidades que caracterizan a la misma. Si esta *identidad* se forma de manera adecuada y refleja la esencia real de la organización, al implementar estrategias comunicativas, la *imagen* que se forme en la mente del público será coherente y permitirá posicionar a dicha institución en el mercado de forma óptima.

Para delimitar de mejor manera estos conceptos se ha elegido los que propone el autor *Paúl Capriotti* en su obra "*Planificación estratégica de la imagen corporativa*", en donde se define a la *imagen corporativa* como "la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa la organización. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta." (p. 29). La *identidad de empresa* "es la personalidad de la organización, lo que es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la

distingue y diferencia de las demás” (p. 29). “el conjunto de atributos o características con los que la marca se autoidentifica y autodiferencia de los demás.” (p.15).

En una organización todo comunica. Las estrategias tradicionales que son minuciosamente desarrolladas no son el único elemento que genera una *imagen*, sino que la conducta de la organización ante la sociedad y sus distintos miembros también contribuyen a esta construcción mental. Para establecer el marco teórico de este proceso también se toma en cuenta los conceptos de *Capriotti* para comunicación organizacional. *Comunicación de la empresa* se define como “todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria)” (p. 29).

El concepto de posicionamiento es bastante actual y se ha desarrollado gracias a las nuevas necesidades de distintas organizaciones de ser líderes en un mercado cada vez más competitivo. Los autores *Ries & Trout* (2001) lo definieron como un proceso creativo dentro de la comunicación con la idea de que una empresa, un bien, un servicio o una persona deben establecer un posicionamiento en la mente del cliente. Para *Kapferer*, de la escuela de negocios *HEC* de *Francia*, el posicionamiento “significa enfatizar las características que la hacen diferente de sus competidoras y la hacen atractiva para el público” (Jiménez Zarco, et al., 2004, p. 85). Posicionar consiste en asociar una empresa con un conjunto de expectativas del consumidor, necesidades y deseos.

La interrogante principal que persigue contestar este estudio alrededor de este marco teórico es ¿cuál es el nivel de efectividad de las estrategias comunicativas implementadas por el equipo *Independiente del Valle* en la sociedad *sangolquileña*, en lo que se refiere a opinión, identificación y apropiación del mensaje que esta organización propone con su actual proceso por parte del público del *Valle de los Chillos*?

Respecto a la pregunta principal de esta investigación la hipótesis inicial que se formuló es que las estrategias comunicativas implementadas por el *Independiente del Valle* para atraer a su público son pocas, no responden a un plan estratégico, no tienen lógica de ejecución y han sido implementadas de modo deficiente. Del mismo modo, la ejecución de dichas ideas carece de un proceso, estudio previo, seguimiento y análisis de resultados posterior. Finalmente la comunicación externa se ha implementado y se desarrolla de forma poco adecuada, entre otros aspectos porque para esta organización la comunicación no es una prioridad actual y carece de un departamento de comunicación o de empleados que conozcan del tema, lo cual se refleja en la poca hinchada que posee el equipo.

El fútbol ha trascendido su origen como práctica de recreación de algunos sectores de la población británica a, en la actualidad, convertirse en un fenómeno integral. Este deporte influye en aspectos tan diversos como la economía y la política, pero además comunica.

En el primer capítulo se establece un panorama general del fútbol y su influencia sobre el mundo. Este deporte a lo largo de su historia pasó de ser una práctica de recreación a un fenómeno integral que afecta a la humanidad en aspectos tan diversos como la economía, la política, el consumo de información, modas, entre otros. Del mismo modo en el caso del *Ecuador* el fútbol es un fenómeno muy arraigado a la esencia del ecuatoriano y alrededor de él se han construido episodios de la historia nacional. Dentro de este contexto se presenta el caso del *Independiente del Valle*, equipo relativamente nuevo que pretende luchar, pero no solo en el aspecto futbolístico, sino en la lucha por obtener hinchas y formar su *imagen*, contra equipos más antiguos, exitosos y populares.

El capítulo II es un acercamiento al *Independiente del Valle* como institución. Por medio de un diagnóstico en comunicación se establece el estado actual en el que se encuentra el manejo de la comunicación interna. El grado de satisfacción e identificación de sus

miembros con la institución, cómo se ven a sí mismos, cuáles son sus objetivos entre otros aspectos son la pauta que se plantea en este estudio. Para este diagnóstico se utilizó metodología académica y se analizó de manera crítica los resultados.

El último capítulo desarrolla un estudio de *identidad e imagen corporativa* en el que se analiza cómo el *Independiente del Valle* construye sus líneas generales de *identidad*, su personalidad y sus rasgos únicos que la diferencian de otras organizaciones similares. Asimismo las distintas estrategias que han implementado para que todos los factores anteriores sean comunicados y lleguen al público. Se analiza el proceso estratégico, la efectividad y la correspondencia de estos elementos para concluir en la creación de una *imagen* coherente con su *identidad* que permita atraer a nuevos hinchas.

Al plantear este estudio y todo el proyecto de esta disertación los miembros del *Independiente del Valle* mostraron apertura, apoyo y cierto interés. Se recalcó que no habría problema por parte de ellos en autorizar el desarrollo de este estudio siempre y cuando la investigación no tenga que ver con asuntos internos privados del equipo. Además es necesario subrayar que se tuvo acceso a los miembros de esta institución excepto su dueño y presidente *Michel Deller*.

Capítulo I Fútbol, más que un deporte, un fenómeno comunicacional.

1.1 Globalización del fútbol

“A globalização é expressa através de coisas simples; roupas, comida e futebol”

Tarcyanie Cajueiro Santos

El fútbol es el deporte más popular del mundo, pero además es un fenómeno social. Más de 200 países están afiliados a su cuerpo regulador; la FIFA y la Copa Mundial de esta organización, es el evento deportivo más importante del planeta. Cada año este deporte genera más dinero que todos los demás deportes juntos (*“El fútbol”, 2012*). Todos estos datos no son simplemente estadísticas económicas. Este deporte, esta actividad, este negocio es un reflejo de lo que la humanidad es como sociedad. El fútbol es, actualmente, una marca global, y con esto ha cambiado la manera de jugarlo, admirarlo y administrarlo. El fútbol hoy en día constituye un generador de riqueza y motor de otros sectores. Pero, ¿cómo ha llegado este deporte a apoderarse del planeta y a convertirse en un factor que influencia al mundo en tendencias tales como modas, avances tecnológicos, consumo de información, flujos financieros entre otros?

La *globalización* y el fútbol son dos fenómenos por medio de los cuales se puede narrar cómo ha evolucionado la humanidad y, al mismo tiempo, tienen relación entre sí en el cómo están presentes en la vida de la sociedad actual. La *globalización* no es un suceso histórico del que no se puede recordar su fecha de inicio y término, como en el caso de una guerra u otro acontecimiento histórico puntual; la *globalización* es un proceso complejo y

multifacético que sirve para comprender la dinámica del mundo en los aspectos socioculturales, económicos y políticos.

Si bien hay discrepancias entre los diferentes autores sobre desde cuándo se puede considerar al mundo como globalizado, hay una marcada mayoría que opina que existen varios actores que impulsaron su desarrollo, y por medio de los cuales, se puede entender de mejor forma cómo la *globalización* ha afectado la dinámica mundial. En primer lugar el mercado entendido como los factores económicos y leyes de oferta y demanda, seguido de los medios de comunicación que marcaron el principio de la divulgación de información y entretenimiento por parte de emisores generales hacia públicos masivos; después el *internet* y las nuevas tecnologías como una explosión democrática de información.

La *globalización* construye su definición con una influencia grande del mercado, sus reglas económicas y de organizaciones como el *FMI (Fondo Monetario Internacional)*. La relación de la *globalización* con la línea económica que marca al mundo es tan estrecha que en la actualidad hablar de *globalización* es igual a hablar de un *capitalismo mundial*. Las barreras económicas se derrumbaron, y en la actualidad, el mercado impulsa la competitividad a toda costa como principio básico de éxito y de supervivencia, pero esto no quiere decir que esta lucha económica sea igualitaria. La *globalización* permitió que no solo las empresas luchan por un lugar en el mercado comercial, sino que también los países y sus distintas sociedades cambien su forma de administrarse y mirarse y transiten a ser empresas del mismo modo.

Los medios de comunicación y sus distintos lenguajes son la muestra más legítima de la complejidad de la interacción humana. A través de la creación de distintos sistemas de comunicación que se produjeron gracias a numerosos avances de la tecnología, estos

medios de comunicación llamados tradicionales, pasaron a ser impulsores de esta *globalización*. El papel que estos actores ocuparon en este complejo proceso fue el de crear una *sociedad mediática* que tenía como necesidad recibir información y con el tiempo cada vez más completa, más inmediata y más estandarizados.

A partir del *posicionamiento* de los medios de comunicación y el *internet* como moldeadores de la *opinión pública*, mediadores y difusores de información, el mundo pasó a ser esta “*aldea global*” ya que introdujeron la idea de simultaneidad a la vida de la sociedad y transformaron la realidad de esta comunidad al hacerla abierta e igualitaria y, por último, la *publicidad*, como actor encargado de moldear este proceso. La verdadera importancia de este personaje, además de ser puntal de este concepto de *globalización*, es que ha creado la tendencia homogeneizante de deseos, necesidades, valores, lenguajes y opiniones. Es la *publicidad*, y quienes la crean, diseñan y difunden, quienes bosquejaron el perfil del ciudadano global, su forma de ver el mundo, sus gustos e ideales, mientras que los diversos medios de comunicación, fueron los encargados de transferir este perfil a la mente de cada ciudadano.

Los medios de comunicación y la *publicidad*, dentro del contexto de apertura a nivel global que brindó la realidad económica, moldearon un nuevo mundo de acuerdo a mensajes masivos y homogéneos que son recibidos simultáneamente por personas diferentes, en distintos lugares del mundo. Las distintas sociedades de todos los continentes, y en general toda la humanidad, pasaron a ser consideradas un espacio público, un único lugar común. La *globalización* en lo comunicacional se muestra como una tendencia a proyectar una realidad mediática que forja una sola cultura global

Aunque se ha hablado de cómo la *globalización* pretende homogeneizar todo y se exalta como la democratización de muchos aspectos, en realidad solo ha pretermitido que

se acrecienten o se visualicen de mayor forma las diferencias sociales entre distintos bloques del planeta. Ahora se puede dividir al mundo entre los que gobiernan el mercado y los que no, los que tienen acceso a la tecnología y los que no, los que tienen acceso a medios de comunicación y los que no. Es ahí donde el fútbol interfiere como una muestra más genuina de lo que es la *globalización*, ya que pese a que cada vez se muestra como una práctica más organizada y llena de implementos, al final lo único que necesita para practicarlo es un objeto esférico.

Al igual que ocurre con la fecha de creación de este deporte, del mismo modo es difícil determinar desde qué punto se puede considerar al fútbol como un fenómeno global. Para hablar de la *globalización* del fútbol se tomará en cuenta a los medios de comunicación como gestores de esta conquista del mundo.

La eliminación de barreras en el mercado global, concretamente del informático, es el proceso macro que estimuló la *globalización* de este deporte. El fútbol, en un primer momento, pasó de ser un deporte de las élites a ser un deporte de los segmentos más populares de la población, y finalmente gracias a los medios de comunicación, a convertirse en el fenómeno mediático más lucrativo de esta “*aldea global*” como la llama *Mc Luhan*. La posibilidad de promocionar, difundir, aumentar cobertura por parte de un club deportivo, un torneo o un futbolista ahora es ilimitada gracias a los medios de comunicación.

Los medios de comunicación tradicional, televisión, radio, prensa, fueron los primeros encargados de retransmitir las emociones que el fútbol podía ofrecer al público como un contenido más dentro de una franja de entretenimiento. Gracias a estas emisiones mediáticas los seguidores de este deporte se transformaron en televidentes u oyentes habituales de partidos diversos y lejanos. Después, con el *internet* y la evolución de la

tecnología, los medios de comunicación ya no fueron los encargados de simplemente retransmitir este evento deportivo (partido de fútbol), sino que pasaron a ser los inmediatos transmisores, divulgadores, auspiciantes y promotores de un espectáculo que genera ganancia. Los medios de comunicación ya no solo eran retransmisores, sino que también pasaron a ser generadores de contenido e información en torno a este deporte; los espacios especializados no solo en deporte, sino específicamente en fútbol comenzaron a ser habituales.

China, Japón, Grecia, Roma, los Mayas; todas las más grandes culturas y civilizaciones antiguas y en todos los continentes existen registros de haber practicado diferentes juegos que se efectuaban en torno a un balón por lo cual es una verdadera discusión sin acuerdo para los especialistas en este deporte determinar en dónde se originó esta práctica.

El registro más antiguo es del siglo II y III antes de Cristo en *China*, donde se desarrolló una serie de ejercicios militares encontrados en un libro llamado "*Ts'uh Kúh*" en los cuales los jugadores debían lanzar con el pie una bola de cuero rellena de plumas a una pequeña red. Dentro de otra modalidad, los jugadores mientras esquivaban a otros participantes debían transportar la bola con los pies, pecho, espalda y hombros pero no las manos (*"Los orígenes"*, FIFA). A partir del siglo II y III a.C. la humanidad comenzó su relación con el deporte más seguido, practicado, visto y mercantilizado del mundo.

"El fútbol se internacionalizó de la mano del libre mercado" así indica *Pablo Samaniego Ponce* (2006, p 18). No existe un hecho concreto o una fecha exacta que marca el inicio del fútbol como un deporte global, sino que es parte de un gran fenómeno social, económico y cultural que es la *globalización*. A continuación se analizarán varios

factores que estimularon la *globalización* de este deporte dentro de este contexto de supresión de barreras informativas generado por los medios de comunicación.

La creación de un organismo que regula, gobierna y organiza este deporte, a nivel mundial, determinó un antes y después en la historia del fútbol. Desde el 21 de mayo de 1904 en su sede original en *Zúrich, Suiza*, la *Federación Internacional de Fútbol Asociados FIFA* comenzó a moldear el fútbol que conocemos hasta hoy. Además de establecer reglas universales para la práctica del fútbol, esta organización contribuyó a la expansión de este deporte al formar federaciones regionales y locales en todo el mundo, así como al consolidar alianzas económicas y mercantiles con medios de comunicación y *sponsors* (Samaniego, 2006, p.15). El fútbol gracias a la *FIFA* penetró en los barrios más humildes de todos los países así como en las corporaciones más poderosas del planeta.

De acuerdo a las alianzas que desarrolló la *FIFA* se puede desglosar el siguiente factor; los medios de comunicación como herramienta de transmisión y difusión de este deporte. La *FIFA* permitió que se desarrolle entre el fútbol y los medios de comunicación una relación a nivel de negocio. Gracias a la televisión en mayor medida, pero también a la radio y a la prensa escrita, ya sea como *sponsors*, canales oficiales o como transmisores de información, se podría ver, a partir de ese momento, en un segmento de deportes no superior a 15 minutos o en un programa de deportes de una hora en cualquier canal de señal abierta ligas europeas, americanas, asiáticas y africanas y categorías como primer equipo, sub 15, reservas entre otras. El acceso a este deporte se democratizó. Todo el que tuviese acceso a un medio de comunicación tendría acceso a este deporte.

La *globalización* del fútbol también trajo una reconfiguración en la manera de mirar este deporte. Esta práctica pasó de ser jugada y admirada ha administrada, negociada, es decir espectacularizada. La posibilidad de realizar ventas y compras de

jugadores internacionales, atraer hinchas de todo el mundo, mostrar maravillosas jugadas, finales y campeonatos en tiempo real, a un público masivo hizo que los equipos pasen a ser entidades organizadas que no solo buscaban ganar o jugar bien, sino que querían lucro, posición, poder, exposición mediática. La liberación del capital y la intensificación de los medios de comunicación permitieron que el fútbol se expandiera porque todos los equipos tuvieron más libertad y facilidad para tener lazos y concretar patrocinios con multinacionales.

El autor *Tarecyanie Cajueiro Santos* en su obra “*Globalização, mundialização e esporte: o futebol como megaevento*” o en español “*Globalización, mundialización y deporte: el fútbol como megaevento*”, segundo capítulo de la obra *Peligro de gol* compilado por *Pablo Alabarces* plantea que la *globalización* se expresa a través de cosas simples como la ropa, comida y fútbol (2000, p. 58). La *globalización* pretende homogeneizar a la humanidad; las modas cambian cada estación y todos las usan y siguen al pie de la letra tendencia tras tendencia, incluso en países como el Ecuador donde nunca se ha visto un otoño o una primavera. Por otro lado, la *pizza* ha dejado de ser típicamente italiana para ser una oferta más de comida rápida que se puede encontrar en cualquier lugar del mundo. En el caso del este deporte, el fútbol pasó de ser una práctica de ocio de las élites inglesas a ser una práctica popular, un juego de los obreros europeos, y finalmente a ser el deporte más practicado y visto del planeta; y uno de los negocios más lucrativos que existen.

Según la *FIFA*, el pasado mundial organizado por esta institución, y realizado en *Sudáfrica* en el año de 2010, fue visto por 909,6 millones de personas. ¿Cómo ha logrado tener tanto éxito este deporte? ¿Qué lo hace diferente? El fútbol, al igual que cualquier otro producto, no vende ningún objeto tangible, sino que vende sueños y anhelos. El fútbol hace iguales a las personas porque les presenta un escenario común con condiciones generales. No importa si *Estados Unidos* es el país más poderoso del mundo y *Ecuador* es

un país tercermundista, en un enfrentamiento de sus respectivas selecciones, dentro de una cancha, durante 90 minutos, son 11 jugadores contra 11 jugadores, dos equipos con iguales oportunidades de ganar y de ser grandes. La magia del fútbol es que te permite creer que cualquiera puede ser ídolo (Galeano, 2000, p. 93).

1.2 Mercantilización del fútbol (este deporte como un espectáculo rentable)

“He venido a vender un negocio llamado fútbol”

Joao Havelange

El fútbol puede ser considerado como mercantil, es decir relativo al mercado, una mercancía, un negocio o lucrativo a partir de que los jugadores de este deporte, generalmente de origen obrero, comenzaron a recibir dinero regularmente a cambio de jugar bien o ganar partidos. En la actualidad, con una transferencia o compra de un pase pueden beneficiarse económicamente: empresarios del futbolista, directivos, clubes en donde jugó, el mismo jugador, federaciones entre otros actores.

El fútbol como una práctica organizada surgió en la Europa post revolución industrial (Sander, p10). En un primer momento fue una actividad de ocio de las élites inglesas para después pasar a ser practicado por los obreros de las fábricas de ese país en sus ratos libres. Las élites al ver que estos obreros mantenían el orden y jugaban disciplinadamente decidieron “cederles” esta práctica y pasar a ser “dirigencias industriales”. Después de la *II Guerra Mundial* algunos jugadores destacados comenzaron a recibir paga por lo que se eliminó el amateurismo y se creó un pseudo amateurismo (Samaniego, 2006, p. 14).

La verdadera mercantilización del fútbol se considera por los estudiosos, inició a partir de la creación de la *FIFA*, ya que con su aparición, en los clubes nació la figura de “propiedad” de estos equipos sobre los jugadores. Con este nuevo concepto de propiedad también nace una nueva palabra y una nueva significación; futbolista, que ya no iba a ser tomado solo como el nombre de un deportista sino que el mundo pasó a tener una profesión más.

Estos nuevos deportistas profesionales recibían sueldo y eran considerados empleados del equipo dentro del nuevo “*mercado de pies*” con derecho a ser recompensados por su buena labor, pero sin voz sobre su condiciones de trabajo o libertad para elegir su destino. De aquí parte el camino del fútbol para convertirse en un negocio ya que con la profesionalización de los futbolistas se introduce una lógica industrial (industria del entretenimiento) en la que el equipo pasa a ser visto como una empresa.

En los años setenta el fútbol era un deporte con dos actores protagónicos, *Europa-Latinoamérica*, pero con el desarrollo de los medios de comunicación y fenómenos como la migración esta hegemonía dual comenzó a disiparse. El fútbol desde este punto pasa de ser considerado como un deporte-espectáculo a un negocio espectacular planetario según *Pablo Samaniego Ponce* (2006, p. 16).

El fútbol hoy en día es una actividad deportivo-comercial y tiene varias características que se pueden analizar para comprender su aspecto lucrativo como negocio.

Se paga a alguien por jugar. El fútbol es un mercado en el que se oferta variedades de trabajos pero el más importante y el que marcó un antes y un de después es el de jugador profesional de fútbol. Es precisamente la profesionalización del futbolista la que, según los especialistas, marcó el inicio de la mercantilización del fútbol.

Se paga para entrar al estadio y presenciar un partido. Se lo podría denominar como el negocio de las tribunas, ya que una persona con el deseo de entretenerse puede

escoger entre: ir al cine, asistir a un concierto, ir al estadio entre otras opciones. El enfrentamiento entre dos equipos es visto como un show más dentro de la industria del entretenimiento, el estadio es un escenario donde se desarrolla una exhibición que tiene como propósito deleitar a un público específico. Esta característica es muy importante porque tiene diversos significados que contribuyen a la intención mercantil. El estadio es el elemento que marca si se es parte de o no de este acontecimiento llamado fútbol, discrimina entre los que están adentro o de los que están afuera. El texto “*Metete gol gana. El fútbol y la economía*” plantea que esta construcción, el estadio como casa de un equipo, tiene dos propósitos; ser el escenario de espectáculos y lugar de culto “privilegiado” donde las personas se reúnen (Samaniego, 2006, p. 11).

Se paga para ver un partido de fútbol. Esta característica permitió la masificación del fútbol gracias principalmente a la televisión. La democratización del acceso al deporte significa que si tienes posibilidades para acceder a un medio de comunicación tienes acceso al fútbol. Esto no significa que se deba poseer el medio físico, el objeto, como una televisión en la sala de la casa, sino que se tenga acceso a la información en sí.

También se puede tomar en cuenta estrategias más actuales como la afiliación o asociación. Los clubes que manejan su modelo administrativo de acuerdo a esta estrategia son llamados equipos con *gestión democrática*. La idea general de estas estrategias promueve la participación continua del hincha al involucrarlo en asuntos del equipo a cambio de un aporte económico mensual o anual. En el panorama actual mientras que algunos clubes otorgan a los socios privilegios como voto dentro de elecciones de dirigentes y participación en transacciones y decisiones de jugadores, otros solo ofrecen descuentos para entradas a partidos y varios *suvenires*.

El fútbol no solo es un fenómeno social, sino que es un fenómeno mediático. Los medios de comunicación son un instrumento clave en la consolidación económica del

fútbol. El mundial de la *FIFA* ha llegado a ser no solo un fenómeno mundial sino el evento mediático más seguido del planeta gracias a que la televisión, internet, radio y prensa ponen el ojo sobre este evento cada 4 años. La exposición mediática que se genera en este tipo de evento para equipos, jugadores, distintas empresas, sponsors no solo significa una mayor vitrina para ellos, sino que por medio de los *ratings* todas estas alianzas se consolidan en mayor lucro para los involucrados. Además de los medios de comunicación, en este contexto de deporte comercializado, hipermediatizado y transnacionalizado (Alabarces, 2000, p. 18), el periodista deportivo es un actor en la elaboración y transmisión de este espectáculo, y a través de él, de imaginarios sociales.

En la actualidad el calendario de partidos de un campeonato de fútbol no lo definen los dirigentes, pensando en qué horario les parece más apropiado, o el cuerpo médico, pensando en factores como: qué hora, temperatura, humedad, entre otros benefician al jugador; hoy se decide cuándo y a qué hora jugar de acuerdo a la programación de los canales dueños de derechos de transmisión. Mientras más partidos puedan transmitir mayor lucro.

Ya que los jugadores pasaron a ser asalariados toda forma de ver este deporte cambió. Como segundo momento se inició el proceso de institucionalización de los distintos clubes y el surgimiento de éstos como unidades productivas. Cada equipo surgió con una lógica organizacional, de acuerdo a la cual, se la veía desde ese momento como una empresa que buscaría lucro.

Otro factor primordial para la mercantilización del fútbol son las diferentes empresas que comenzaron a funcionar como auspiciantes de cada equipo. Los partidos ya no son enfrentamientos entre equipos, ciudades o hinchadas; hoy estos partidos son pequeñas recreaciones de una guerra entre competidores mercantiles organizados que buscan beneficios específicos como aumentar su público, tener más reflectores sobre ellos

y aumentar sus ganancias económicas. Las diferentes marcas que tienen que ver con el fútbol son una estrategia de desarrollo de este negocio. Hoy ya no existe el clásico *Real Madrid vs. Barcelona*, sino que se puede apreciar *Adidas vs. Nike*. Antonio Valencia no es un jugador del *Manchester United* o de la selección nacional del *Ecuador*, Valencia es futbolista de *Nike, Claro, Valvoline, Voltaren*.

Gracias a las empresas patrocinadoras el fútbol es capaz de incorporar nuevos patrones de consumo, las modas en colores de zapatos, telas, implementos. El hincha no busca un resultado que se refleje en goles, sino en un sentido de pertenencia a través del color de una camiseta, productos que usen sus estrellas, la entrada a un estadio o un carnet de socio.

1.3 Contexto geográfico, deportivo, social

“El fútbol no es la patria pero se le parece”

Jacques Paúl Ramírez

América es el segundo continente más grande, está bañado por el *Océano Atlántico* y el *Océano Pacífico*, tiene alrededor de 1000 millones de habitantes, está conformado por 35 Estados Nacionales soberanos, 1 Estado Libre Asociado a *Estados Unidos (Puerto Rico)* y otras 24 Dependencias, en él se habla más de 50 idiomas y dialectos y está dividido en tres subcontinentes: *Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica*.

América del Sur, el tercer subcontinente, está atravesado por la línea ecuatorial y llega al sur hasta la llamada tierra de fuego. Su territorio representa más del 40% de todo el continente, posee diversidad de climas, fauna y flora. Su población, cultura y cosmovisión

en general son fruto del mestizaje entre el imperio español y portugués, culturas nativas indígenas, flujos migratorios de *Europa* y *Asia* y negros que fueron llevados como esclavos.

Este subcontinente pasó de ser una colonia de varias antiguas potencias a ser un territorio independiente. Después de varios momentos de crisis por inestabilidad política y dictaduras, *Sudamérica* vive hoy un momento de estabilidad política con gobiernos democráticos y organismos que fomentan la unión y el progreso como bloque como el *ALBA (Alianza Bolivariana para pueblo de nuestra América)* y la *UNASUR (Unión de Naciones Suramericanas)*

En el aspecto económico esta región también vive una época de relativa calma. La región ha dejado atrás crisis terribles como las de *Argentina* en el 2009 o la crisis de *Ecuador* en 1998. Pese a que este crecimiento no es homogéneo, ya que se puede apreciar países considerados potencias como *Brasil*, miembro del *G20*, y países como el nuestro que todavía están considerados como en vías de desarrollo. Todos los países de esta región han tenido crecimiento en mayor o menor medida, factor que se puede apreciar en cifras como: *PIB (Producto Interno Bruto per cápita)*, *PPA (Paridad del Poder Adquisitivo)*, Índice de desarrollo humano, competitividad, inversión extranjera entre otros.

El *Ecuador* es un país que está ubicado geográficamente en una de las zonas más futboleras del planeta, nuestra nacionalidad es casi una marca de predisposición genética de no solo predilección, sino de apasionamiento por este deporte. Ser latinoamericano y más específicamente sudamericano dentro del imaginario colectivo significa ser un hincha apasionado y un jugador hábil y creativo. Nuestro eterno rival, *Europa*, es nuestra antítesis tanto al momento de jugarlo como al disfrutarlo como espectador; cerebrales, elegantes, estratégicos, educados.

El fútbol, como espectáculo, en *Latinoamérica* ha sido a lo largo de la historia uno de los medios de escape para que estas sociedades olviden o sobrelleven de mejor forma, dictaduras, crisis económicas y desigualdad social. Este deporte para un sudamericano significa alegría no solo por el espectáculo, los nervios y la emoción de la incertidumbre de no saber cómo le va a ir a al equipo el próximo domingo, sino que es parte de porque somos más cálidos que otros pueblos, este deporte es una excusa para “juntarnos”, ser parte de una familia.

Sudamérica es un subcontinente formado por doce países, diez de los cuales pertenecen a la *CONMEBOL Confederación Sudamericana de Fútbol*. *Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela* se enfrentan en uno de los torneos más feroces en modalidad “todos contra todos” para clasificar, cada cuatro años, al mundial de fútbol de la *FIFA*. Pese a que el nivel en general del fútbol practicado por estos países es alto, se destacan los tradicionales *Brasil y Argentina* como los mejores expositores del fútbol sudamericano, mientras países como *Bolivia o Venezuela* son vistos como el “patito feo” por su falta de calidad futbolística.

El fútbol en cada uno de estos países es un pequeño ejemplo de lo que es a nivel mundial, ya que este deporte está involucrado en cada aspecto de la vida de estas naciones. Para los sudamericanos el fútbol es motivo de orgullo porque este es el mecanismo por el cual, de pronto, se puede saltar del tercer mundo y estar al nivel de *Europa* o cualquier otra nación desarrollada.

El ecuatoriano vive una etapa de amor ferviente al fútbol. Este nuevo romance tiene mucho que ver con la reciente campaña de éxitos a nivel de selección. El “*si se puede*” ha influenciado en el imaginario nacional y la percepción que el ecuatoriano tiene sobre sí

mismo hoy es distinta. En la revista *Ecuador debate* se sostiene que “*alrededor del fútbol se gestan identidades y sentimientos de comunicación*” (Villena, 1998)

El fútbol en nuestro país es un espacio para celebrar que somos de cierta forma diferente a los demás sin ser egocentristas, que somos de cierto sector sin ser regionalistas. El fútbol permite construir un espacio de comunidad alrededor de él. Se define al hincha del *Barcelona* como costeño popular, mientras que el hincha de *Liga de Quito* concibe como serrano conservador. En el Ecuador preguntar ¿de qué equipo eres? es una de las interrogantes básicas cuando se quiere conocer a una persona porque define ciertos adjetivos comunes que se le otorgan al equipo y que el hincha hereda.

Según *Fernando Carrión*, precursor de la *Primera Enciclopedia del fútbol ecuatoriano*, el fútbol de primera categoría en nuestro país genera al menos 500 millones de dólares al año, sin contar con el dinero que generan los patrocinios. Hoy el fútbol es capaz de ser el perfecto gestor del *marketing* nacional, puesto que un equipo o un jugador pueden vender medicamentos, bebidas, televisores entre otros.

El deporte barrial es una expresión genuina de la ecuatorianidad. Según la *Dirección Metropolitana de Deportes del Ilustre Municipio Metropolitano de Quito*, se estima que en *Quito* se juegan alrededor de 3.000 partidos cada fin de semana y que hay unos 220 mil futbolistas (“*Deporte barrial*”, 2013). Además de todo el movimiento que un partido barrial trae en cuanto a comidas típicas, venta de diferentes bebidas, en especial cerveza. La música, los gritos, el ambiente en general de cada uno de estos partidos ejemplifican la figura de que un partido es una batalla y tal vez la mayor expresión del entretenimiento moderno (Endara, 2013).

El Campeonato Nacional de fútbol de serie A del *Ecuador* tiene más de medio siglo de existencia y cuenta con los mejores equipos del país. En cuanto al aspecto económico

solo entre los presupuestos de los 12 equipos participantes este campeonato moverá 54.4 millones de dólares en este 2014 según su página *web* oficial, además de que el año pasado los equipos de esta misma serie recibieron 1.55 millones de dólares solo por derechos de televisión y según el portal *Cancha llena* de *Argentina* este campeonato es el octavo entre los países más caros para ver desde los graderíos del estadio en *Sudamérica* y *México*. El fútbol ecuatoriano se muestra como una industria exitosa, solventable y en sostenido crecimiento.

1.4 *Independiente del Valle*, historia y características

El *Independiente del Valle* nació el primero de marzo de 1958 como un pequeño equipo de fútbol barrial de un grupo de amigos de la localidad de *Sangolquí*. Hoy en día es uno de los protagonistas del *Campeonato Nacional de fútbol*. Este equipo es considerado un referente del buen manejo de una organización deportiva, ya que marca un punto aparte en la forma de mirar al fútbol; el *Independiente del Valle* como institución se muestra como un ejemplo tanto de administración ordenada como de respeto a los procesos futbolísticos. Para el esta institución el fútbol es más que un deporte y la organización es más que un negocio.

Este equipo tiene gran tradición en la localidad que lo vio nacer, *Sangolquí*, Cabecera cantonal del *Rumiñahui*, parte de la provincia de *Pichincha*. El *Independiente del Valle* fue fundado por un joven grupo de amigos de origen humilde y de profesiones diversas de la rama de la artesanía como la zapatería o la orfebrería, quienes solo vieron a este equipo como el motivo para juntarse y hacer deporte. El color que los representaría sería el rojo; el nombre que los construiría, *Independiente*.

Desde el primer momento estos jóvenes mostraron gran destreza en este deporte. *Independiente* era solo alegría, ya que además del goce de practicar deporte con sus amigos, a estos muchachos los campeonatos y el reconocimiento local les llegaron con facilidad. En este momento una trágica pérdida. Muere uno de los fundadores, *José Terán*. En honor a él el equipo pasa a llamarse *Independiente José Terán*.

Después de algunos años se convirtieron en regulares ganadores de los campeonatos intercantonales de clubes y con este éxito también llegó la organización. Con el último campeonato y el posterior ascenso a la tercera categoría, el equipo renació como una estructura, con estatutos, directiva y diferentes divisiones menores. El *Independiente José Terán* después de años se había convertido en uno de los clubes locales más exitosos.

Hasta el año 2005 este nivel de reconocimiento había sido suficiente para los miembros, socios e hinchas de este equipo, pero junto con la incorporación de una nueva directiva encabezada por el arquitecto *Michel Deller K.* al equipo también llegaron nuevos objetivos. El *Independiente del Valle* sería el futuro campeón del *Ecuador* (actual *slogan* del equipo), sería el nuevo contrincante de los equipos más poderosos del país, sería la nueva carta de presentación del *Valle de los Chillos* y de todos sus habitantes.

Después de marcar estos sueños como objetivos se tomaron decisiones, dolorosas para algunos, alentadoras para otros. Para estar a la altura de la competencia que se estaba por enfrentar, el equipo no sólo debía entrenar más, mejorar sus contrataciones o cambiar algún aspecto futbolístico, el *Independiente del Valle* debía cambiar por completo sus cartas de presentación, sus símbolos para presentarse ante el país como un equipo que no pudiese ser comparado con ningún otro.

La primera decisión fue cambiar su nombre, el eliminar el *José Terán* fue necesario para cambiarlo por *del Valle* y formar el *Independiente del Valle*. La fundación de este nuevo nombre fue un elemento clave para construir esta nueva *identidad* que se pretende proyectar ya que refleja el deseo de la institución de mostrar de dónde proviene el equipo y a quienes representan.

El segundo elemento a cambiar, sus colores y logo. El rojo y el blanco, pese a ser sus colores tradicionales, estaban presentes en varios equipos de las distintas categorías profesionales del fútbol nacional. Al escoger el azul y el negro se crearía una bandera única, una identidad diferente, y con ella la oportunidad de ofrecer a los seguidores del fútbol algo diferente a qué seguir, a qué amar, por lo cual apasionarse.

En el 2007 comienza este nuevo exitoso ciclo del *Independiente del Valle* en el ámbito futbolístico con el liderazgo de *Michel Deller*. Los logros comenzaron con el ascenso a la segunda categoría ecuatoriana, posteriormente en el año 2009, el equipo se consagró campeón de la primera categoría *B*, lo que le brindó un cupo en la esperada y reñida serie *A*.

Michel Deller, actual presidente del club y propietario del equipo es el puntal principal de este proceso. Posee una amplia y acertada carrera como empresario que lo vincula a empresas de renombre nacional como: *San Marino Shopping*, *Quicentro Shopping*, *Quicentro Sur*, *San Luis shopping*, *Maltería Plaza Latacunga*, que son centros comerciales, además de la concesión de los aeropuertos de Guayaquil (*TAGSA*, Terminal Aérea Guayaquil S.A.) y Quito y *Mk Management Service* empresa que ofrece servicios de administración. El grupo económico y empresarial *Deller*, según la revista económica *Gestión* (“*Cuáles son*”, 2004), es uno de los más importantes del país y se complementa con empresas como: *Delltex* (empresa del sector textil que elabora y comercializa: cobijas,

hilos y telas), Ekron Construcciones (empresa de construcción civil e industrial), *PlayZone*, *Cosmic Bowling* (empresas de diversas formas de entretenimiento como juegos electrónicos y pistas de bolos ubicadas generalmente en los centros comerciales del mismo dueño), *KFC* (transnacional estadounidense de comida rápida cuya franquicia en Ecuador pertenece al grupo Deller), *Hotel Hilton Colón* (accionista mayoritario). Esta amplia experiencia puede ser una de las causas de porqué este proceso de administración poco ostentosa pero efectiva ha marcado una diferencia entre el *Independiente del Valle* y el resto de equipos profesionales de fútbol que en la actualidad viven una crisis económica aguda. Además del aspecto empresarial *Deller*, como figura de este equipo, le ha aportado al equipo valores como confiabilidad y respeto debido a su buena *imagen* personal.

En la actualidad el *Independiente del Valle* se ha mantenido varios años en la serie A del Campeonato Nacional de fútbol afianzando su propuesta futbolística. El primer equipo ha obtenido muy buenos puestos pero todavía no cuenta con campeonatos nacionales y también ha tenido buenas participaciones en copas internacionales como la *Copa Sudamericana* o la *Copa Libertadores de América*. Además el *Independiente del Valle* cuenta con intervenciones protagónicas en todos los campeonatos nacionales de divisiones inferiores, en las cuales sí tiene trofeos. En cuanto a *imagen* el equipo va conquistando poco a poco un espacio entre los equipos de mayor tradición y se ha ganado sobrenombres como “*los rayados del Valle*”.

Además de esta buena *imagen* futbolística en construcción, el *Independiente del Valle* cuenta con varias fortalezas que permiten que esta organización desarrolle un proceso de posicionamiento sostenido. Una de ellas es su infraestructura; su complejo deportivo ha sido catalogado como el mejor a nivel de centros de alto rendimiento nacionales y por eso sirve a diferentes equipos nacionales e internacionales como residencia temporal o lugar de entrenamiento, lo que le brinda resonancia mediática

positiva. El *Estadio Municipal Rumiñahui* es la casa de este equipo en sus partidos como local, tiene una capacidad de 7.500 personas y desde que acoge a este equipo ha sido remodelado y luce como uno de los estadios más cuidados del país.

Los auspiciantes son uno de los más grandes apoyos que tiene esta institución, su participación no solo significa ayuda económica, sino un medio para afianzar la relación entre el equipo y el hincha. En el año 2013 el *Independiente del Valle* contó con el apoyo de importantes empresas como: *Movistar, KFC* (asociada con el grupo empresarial Deller), *Tesalia, Herbalife, Directv, GamaTV, Tame, Gatorade, Marathon Sports, Samsung, Banco de Guayaquil*, entre otros.

Según los dirigentes del equipo están consientes de que es una batalla difícil y hasta desigual la que están enfrentando, ya que otros equipos tienen mucha más historia, campeonatos y simpatía en los corazones de sus hinchas, por lo que pretender que cambien ese amor sería como pedir que cambien “*el amor por sus madres*”, pero ellos están contentos con que para esas personas el *Independiente del Valle* sea el segundo equipo por el que sienten simpatía. La apuesta por conseguir hinchas apunta al público más específico, a los niños.

Este proceso de simpatía se puede reflejar entre sus mismos miembros ya que por ejemplo el arquitecto *Michell Deller* se definía como hincha de un conocido equipo de la ciudad de *Quito, Sociedad Deportivo Quito*, antes de liderar a este nuevo equipo del *Valle de los Chillos*.

1.5 Presentación del problema

Un equipo de fútbol profesional es una organización como cualquier otra empresa, pero el impacto que ésta tiene en la población local en la cual se asienta puede definir tanto al equipo de fútbol como a la sociedad que lo alberga. Cualquier idea que pueda resultar de la mente de un miembro de un equipo de fútbol para llamar la atención de la gente y, así convertir esa atención en simpatía y esa simpatía en el amor que los transformará en hinchas, es una estrategia comunicativa. Además, de acuerdo al nuevo enfoque para este tipo de estudios se considera como *estrategias* no solo a estas ideas detenidamente planeadas, sino todos los comportamientos que tienen una organización o cualquiera de sus miembros (Capriotti, 2009, p. 52).

Analizar todas estas estrategias comunicativas, planeadas o espontáneas, además de la *imagen* del equipo, este caso, la construcción de la *imagen corporativa* con la que el *Independiente del Valle* pretende posicionarse, y conseguir hinchas frente a equipos con mucha más historia, tradición y títulos es el objetivo que persigue este estudio.

La hipótesis inicial que se quiere demostrar es que las *estrategias comunicativas* implementadas por el *Independiente del Valle* para atraer a su público objetivo son pocas, no responden a un plan estratégico, no tienen lógica de ejecución y han sido implementadas de modo deficiente. Por otro lado, la ejecución de dichas ideas carece de un proceso, estudio previo, seguimiento y análisis de resultados posterior. Finalmente la *comunicación* externa tiene un nivel de desarrollo mínimo ya que la organización carece de un departamento de comunicación o de empleados que conozcan del tema entre otros aspectos, porque para esta organización la *comunicación* no es una prioridad actual.

Para demostrar esta afirmación se utilizará diversas técnicas que se complementarán entre sí. Los resultados que éstas proyecten permitirán establecer el estado actual de la *imagen* externa del equipo en el imaginario de su público. Las técnicas de investigación utilizadas serán: encuestas, grupos focales y sondeos de opinión (dirigidas al receptor) para saber de forma cuanti – cualitativa cuál es la *imagen* que tiene el público sobre el equipo, qué interpretaciones le han dado a los mensajes que el equipo ha emitido entre otros. También se emplearán entrevistas a profundidad (dirigidas al emisor) a miembros de la organización para saber cuál es el proceso que tienen estas estrategias mientras se forman y cuando ya son presentadas al público.

El Independiente del Valle es un equipo de fútbol con más de medio siglo de tradición en la ciudad que lo vio nacer, *Sangolquí*, localidad ubicada al sur oriente de *Quito*. Los efectos de su consolidación como equipo profesional de fútbol, y desde hace un par de años, como protagonista de la serie A del fútbol ecuatoriano, deben ser evaluados para medir el impacto que ha tenido sobre la población; la efectividad de su mensaje, la posible identificación o no del *sangolquileño* con la propuesta comunicativa del *Independiente del Valle* y, a partir de esto, la posible creación de una identidad *sangolquileña* por parte de su hinchada.

La travesía ascendente por la que ha transitado este equipo en el aspecto futbolístico también trajo un cambio de *identidad* e *imagen* como organización, así como un crecimiento en su presencia mediática pero, todos los cambios que se implementaron, ¿Funcionan? ¿Atraen al *sangolquileño* en general o a un sector? ¿Han sido efectuados de tal forma que la decisión de “abandonar” a su equipo por la nueva propuesta del *Independiente del Valle* es fácil de tomar? *Teresa Pintado Blanco* y *Joaquín Sánchez Herrera* en su obra *Imagen corporativa* manifiestan que una de las causas por la que una empresa cambia su *imagen* es por su gran crecimiento (2009, p.37), y eso es precisamente

lo que le pasó al *Independiente del Valle*, pasó de ser un pequeño equipo familiar al representante futbolístico de una cabecera cantonal, *Sangolquí* a nivel nacional. Pero esta transformación de colores, escudos, sedes, jugadores, en fin, ¿Qué tan efectiva es? El siguiente estudio responderá estas interrogantes.

El papel que tiene la *Comunicación Organizacional* como instrumento de creación y difusión de mensajes de un deporte por medio de una empresa deportiva, de un equipo como organización hacia sus públicos es el tema que esta investigación propone estudiar. La relación del deporte y la *comunicación* es un fenómeno que en otros países está desarrollado desde hace tiempo. En nuestro país este proceso está sucediendo hoy, estamos viviendo el despertar del deporte ecuatoriano, pero no como actividad física, sino como *fenómeno comunicativo*. Somos espectadores de cómo nuestros equipos de fútbol dejan de ser simples equipos y se convierten en *marcas* organizadas, con *imagen*, y proyección de valores e ideales. Para esto la *Comunicación Organizacional* es una pieza fundamental.

Fernando Carrión, en su publicación “*El fútbol como práctica de identificación colectiva*”, señala que el fútbol:

Es un sistema de relaciones y representaciones que produce una integración simbólica de la población alrededor de los múltiples componentes que contiene, produce o atrae; sea a partir de la práctica deportiva como de las esferas que le rodean directa o indirectamente. (2006, p1).

El cómo logra convertirse un deporte en toda esta representación simbólica de la sociedad es lo que se quiere descubrir a través del análisis del *Independiente del Valle* como objeto de estudio por medio de su *imagen corporativa* y sus estrategias comunicativas.

¿Qué influencia puede tener una de estas organizaciones sobre una población local?

¿El mensaje que un equipo emite a su hinchada y a sus potenciales nuevos seguidores es simbólico o una conducta? ¿Cómo los perciben los receptores? ¿Logran despertar pasión, interés, menosprecio, o simplemente no llegan? Este estudio pretende descubrir cómo el *Independiente del Valle* construye su *imagen corporativa* y cómo ésta se posiciona en el imaginario de la población local de *Sangolquí*.

Capítulo II Diagnóstico de comunicación del *Independiente del Valle*

Este capítulo pretende analizar el papel de la *Comunicación* en el *Independiente del Valle*. Se intentará establecer si es que la *Comunicación Organizacional interna* ha sido implementada en esta institución de manera adecuada para procurar el buen funcionamiento de los flujos comunicativos de este equipo como organización y si es que existe coherencia entre lo que la empresa piensa de sí misma y lo que sus públicos piensan de ella. Además se determinará cada estrategia que este equipo ha desarrollado para cumplir con el objetivo externo primordial de cualquier equipo de fútbol; atraer hinchas y procurar una hinchada fiel y en constante crecimiento.

En el diagnóstico se analizará al emisor, en este caso al *Independiente del Valle*, por medio de aspectos como su ambiente interno, filosofía institucional, interacción con distintos actores entre otros, y al receptor, su hinchada y la población de *Sangolquí* como público objetivo. En el caso del emisor se determinará el estado del manejo de la *comunicación interna* en esta institución; se conocerá posibles problemas comunicativos, necesidades de conocimiento e información, se identificará actores, se conocerá cómo han establecido vínculos comunicativos y si existe retroalimentación. En el caso del receptor se intentará determinar cómo han recibido los distintos mensajes que el *Independiente del Valle* ha emitido hacia ellos, qué *imagen* han creado sobre este equipo y cómo se ha desarrollado esta relación desde su punto de vista.

2.1 Objetivos del Diagnóstico en comunicación

Objetivo general

- Conocer el estado actual de la comunicación interna en el *Independiente del Valle*

Objetivos específicos

- a) Identificar el contexto comunicativo interno del *Independiente del Valle*
- b) Evaluar el manejo de comunicación en el *Independiente del Valle* como organización.
- c) Definir el grado de eficacia de los canales de comunicación del equipo de acuerdo a la percepción de los integrantes de grupos focales.
- d) Establecer qué tipo de vínculos comunicativos existe entre el equipo y los actores con lo que interactúa desde el punto de vista de sus miembros y de pobladores del *Valle de los Chillos*.
- e) Determinar qué tipo de mensajes emite el *Independiente del Valle* hacia su público interno y externo.
- f) Precisar si es que los receptores (*población del Valle de los Chillos*) interpretan la información con la intención del emisor de acuerdo a la percepción de los integrantes de grupos focales
- g) Conocer cuáles son las necesidades o problemas comunicativos del equipo

2.2 Metodología de investigación

Para este análisis se seleccionó varias técnicas de análisis pasivas y participativas para obtener un panorama más completo del *Independiente del Valle* y de su manejo de la comunicación. Las técnicas que se ha mencionado se detallan a continuación.

Los métodos pasivos permitieron establecer un contexto institucional primario, tanto en su aspecto físico y de infraestructura como social, en el que no intervinieron miembros de la organización, sino que este nació con base en percepciones y análisis propios de la investigación.

- *Revisión bibliográfica*: libros de varios autores sobre el tema investigado y diversos tópicos relacionados a la *Comunicación Organizacional*.
- *Revisión de material institucional*: documentación proporcionada por la institución que permite divisar características generales del contexto institucional. El material que se permitió estudiar por parte del equipo para este estudio está disponible en su página *web* y está distribuido en tres tópicos: la institución, historia y responsabilidad social.
- *Observación*: captar la realidad de esta organización por medio de la experiencia *in situ* pero sin involucrarse en los distintos procesos e interacciones internas.
- *Mapeo de actores*: a partir de la información recolectada con las técnicas anteriores se traza un panorama de grupos que interactúan con el *Independiente del Valle* y que tienen influencia sobre la construcción de su personalidad institucional.

Los métodos participativos permitieron establecer una interacción entre el investigador y el equipo por medio de sus miembros. El tipo de información que se obtuvo

con estas técnicas nace de cada individuo y contribuye para establecer este panorama institucional a partir de la experiencia de cada uno de los entrevistados y son importantes porque cada uno tiene una percepción individual sobre situaciones distintas.

- *Entrevistas a profundidad:* se realizaron entrevistas a profundidad a miembros del equipo del área administrativa y del área futbolística de distintos niveles de jerarquía dentro de la institución. Entre los miembros del *Independiente del Valle* con los que se contó para estas entrevistas se puede nombrar a los señores: Oscar Lara, Coordinador General del equipo, César Carrera, encargado de marketing y Roberto Arroyo Coordinador de Divisiones Formativas.

Las entrevistas se realizaron para conocer cómo los miembros del equipo han experimentado ser parte de esta institución y desde su punto de vista conocer cuales consideran son las fortalezas y deficiencias del equipo.

- *Testimonio:* cómo múltiples actores perciben distintos acontecimientos. Vivencias personales alrededor de la experiencia de cada empleado en el *Independiente del Valle*. Diferentes voces que recrean un suceso específico en la historia de este equipo. Esta técnica estuvo destinada a los miembros que han permanecido durante mayor tiempo en el equipo para conocer cómo vivieron toda la trasvesía del *Independiente del Valle* desde un equipo de segunda categoría a uno de los equipos más importantes de país. Tanto *Oscar Lara* como *Omar Oña*, director técnico de divisiones inferiores han pertenecido a la organización durante este período.

2.3 Prediagnóstico

Como un acercamiento *a priori* hacia el equipo se desarrolló una *Matriz de diagnóstico* donde se pudo plantear posibles necesidades y problemas comunicativos en el *Independiente del Valle*. La Matriz sirvió para estructurar esta investigación y establecer parámetros dentro de los cuales se persiguió enmarcar el estudio.

La hipótesis que se construyó plantea que las estrategias comunicativas implementadas por el *Independiente del Valle* para atraer al público han sido implementadas de modo deficiente. Estas estrategias son escasas y han sido desarrolladas de manera espontánea, sin ningún tipo de plan estratégico o lógica de ejecución. El proceso de ejecución de una idea carece de sustentamento; de un estudio previo, de un seguimiento y de un análisis de resultados posterior. La comunicación tiene un nivel de desarrollo mínimo lo que afecta tanto el desenvolvimiento interno como externo de esta organización.

Gráfico 1

Matriz de diagnóstico

	Variables	Indicadores	Fuentes de investigación
1.	Eficacia de los canales de comunicación del equipo	<ul style="list-style-type: none">• Canales e información pertinente y oportuna.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión documental• Entrevista a profundidad• Contrastar información (entre documentos y percepción de realidad)
2.	Tipos de mensajes emitidos por el equipo	<ul style="list-style-type: none">• Interpretación• Influencia de los <i>sponsors</i>	<ul style="list-style-type: none">• Observación• Grupo focales• Matriz de diagnóstico• Testimonio
3.	Influencia de los actores del equipo en la construcción de la <i>imagen corporativa</i> del equipo	<ul style="list-style-type: none">• <i>Imagen</i> como escenario para crear sentido de identificación e identidad.• Empatía de la colectividad con el equipo.	
4.	Relación entre la <i>imagen</i> del equipo e <i>identidad</i> del <i>sangolquileño</i>		

Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

2.4 Diagnóstico en comunicación

Generalmente el diagnóstico comienza con una descripción de la institución y la de su contexto social, pero puesto que ya se ha descrito estos aspectos en el capítulo anterior no se los volverá a representar y se continuará con los siguientes pasos para este diagnóstico.

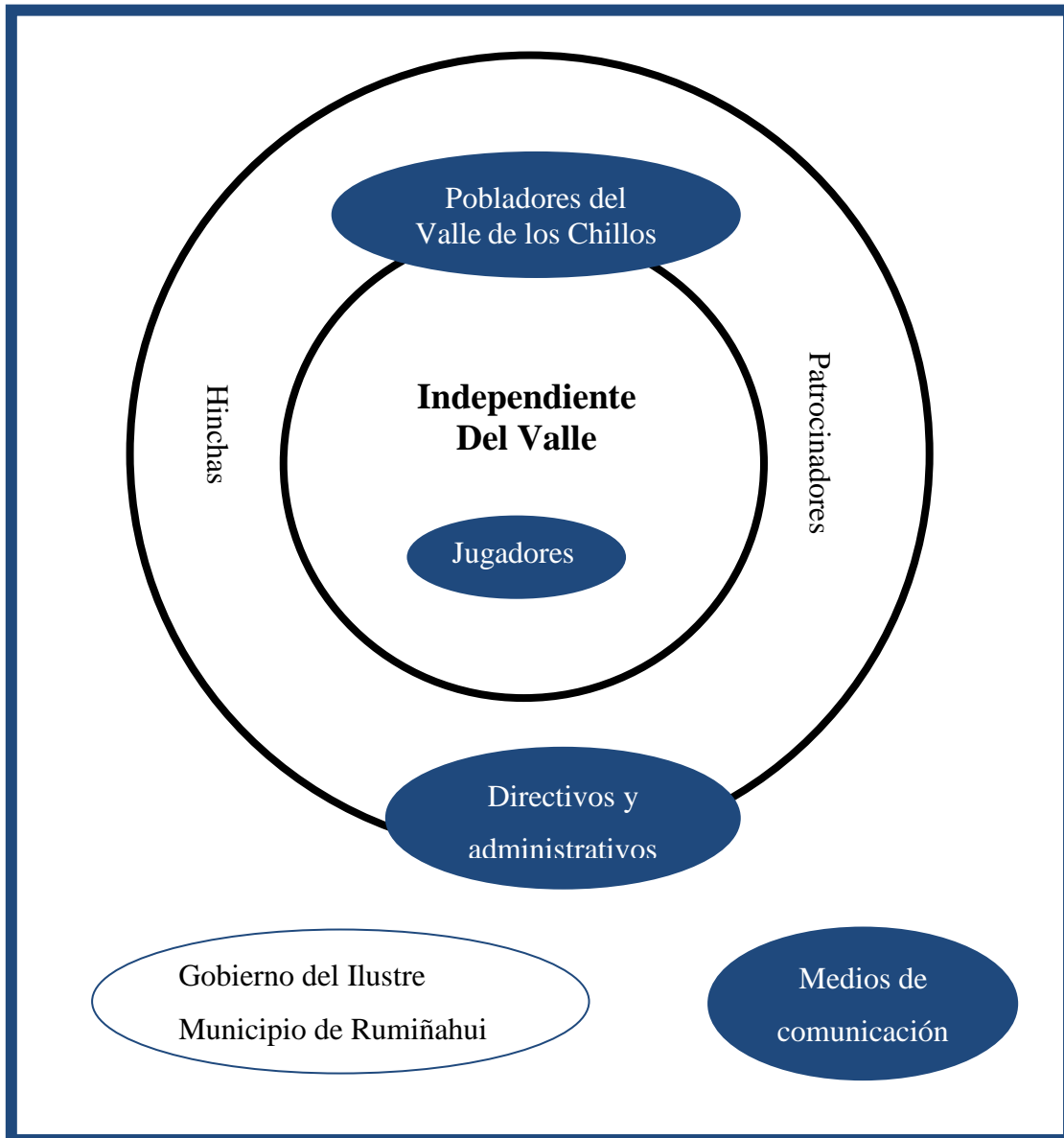
Para identificar cuáles son los problemas que se encontró en el *Independiente del Valle* se debe recorrer un proceso ordenado de análisis. Puesto que los problemas son

subjetivos, se debe primero establecer quienes los producen y sufren sus consecuencias, es decir los actores dentro de esta institución. No hay problemas si no hay actores.

El gráfico que se muestra a continuación fue diseñado para agrupar a todos los grupos de interés que tienen relación con el equipo. Estos actores fueron ubicados en un esquema de círculos concéntricos con el *Independiente del Valle* en el centro. Los distintos actores fueron situados de acuerdo a su cercanía al equipo, es decir que mientras más central su ubicación, es más influyente su relación.

Gráfico 2

Mapa de actores



Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

Ahora que se visualiza al *Independiente del Valle* y a su entorno se puede proceder a analizar las distintas relaciones que mantiene el equipo con cada uno de estos grupos, evaluar que tan efectivas son, si tienen alguna necesidad por cumplir, encontrar con qué

canales se mantienen estas relaciones y si presentan algún problema que afecte al equipo como organización que busca posicionar su nombre.

2.5 Análisis de actores

El análisis se realizará desde los grupos más cercanos a los más lejanos al núcleo del *Mapa de actores* que es el *Independiente del Valle*. Los grupos que se analizarán de forma prioritaria serán los más céntricos porque tienen mayor influencia sobre el equipo.

El primer actor al que se analizó en esta investigación fue al de los miembros administrativos que pertenecen al equipo. Cabe acotar que se tuvo acceso y apertura con todos los empleados que forman parte del *Independiente del Valle* excepto con la cúpula del equipo, ya que se nos indicó que era demasiado difícil obtener una cita por su ocupada agenda. Las entrevistas se realizaron a partir del 29 de septiembre del año 2013 en el complejo del equipo en el *Valle de los Chillos*.

Las técnicas que se utilizaron para diagnosticar a este grupo fueron: observación y entrevistas a profundidad. Gracias a la primera técnica se determinó que existe un entorno que tiene condiciones básicas para mantener un flujo armonioso de comunicación interna. La función administrativa del equipo se desarrolla en oficinas bien equipadas, limpias, señalizadas y agradables dentro del complejo del equipo donde también entrena el primer equipo, las inferiores, se encuentra la escuela y la vivienda de los jugadores que no son de la ciudad.

En cuanto al ambiente entre empleados se observa una relación llena de cordialidad y buen ánimo. Se pudo observar que todos los miembros de esta empresa, sean estos del

área administrativa o del área futbolística; es decir utileros, entrenadores, preparadores físicos, tutores, coordinadores, profesores mantienen un trato sin muchas divisiones jerárquicas y que se puede calificar de horizontal.

Posteriormente se procedió a realizar las entrevistas a profundidad a varios miembros del equipo, entre ellos, *el gerente, coordinador general, coordinador de inferiores y encargado de marketing*. Cada entrevistado fue interrogado sobre temas como el ambiente interno, sentido de pertenencia hacia la empresa, filosofía del equipo, planes a futuro y situaciones que creen se debe cambiar o mejorar entre otros.

Impresionó lo similares que son los discursos entre todos los entrevistados. Todos saben quién es la empresa, cuáles son sus valores, a dónde quieren llegar y hasta coinciden en el orgullo que sienten de trabajar en el *Independiente del Valle*, pero al mismo tiempo, todos tienen similares opiniones en cuanto a las falencias que tiene el equipo en su aspecto organizacional.

Al preguntar por valores internos de la organización y cómo se desarrollan los distintos procedimientos en esta empresa, dos palabras se reiteraron siempre: “*respeto*” y “*responsabilidad*”. Según lo que los entrevistados comentaron estas dos palabras definen una cierta lógica de acción con la que se trabaja en este equipo y que los enorgullece porque para ellos es lo que los diferencia de otros equipos.

“*Si nosotros te tratamos con respeto, te decimos las cosas como son, te pagamos puntualmente y cumplimos contigo en todo lo que tenemos que hacer, es tu responsabilidad trabajar bien y dar todo de ti, porque te estamos dando todo, muchas más herramientas de las que tienen otros*”. Es como lo explica *Roberto Arroyo, Coordinador de las Divisiones Inferiores*.

Nadie está seguro de cómo se transmite toda la información para que todos manejen el mismo discurso y tengan interiorizada esta “*sobreentendida*” *filosofía institucional* como la define *Oscar Lara, Coordinador General* del equipo. La única fuente que se encontró como canal para que este mensaje llegue a los empleados fue una serie de reuniones, entre formales y casuales que mantienen estos empleados de forma periódica. También hay que resaltar que este aspecto positivo del conocimiento de la institución no es fruto de la rutina ya que no existe un rango homogéneo de permanencia en la institución, puesto que entre sus miembros se puede encontrar empleados que forman parte del equipo desde hace 10 años y otros que se unieron en este año.

Otras palabras que marcan a esta empresa según sus empleados y que se ven reflejadas en muchas de sus estrategias comunicativas externas son “familia” y “proceso”. Así se puede también calificar al ambiente interno de esta empresa; se siente mucha familiaridad y calma, no hay presión más que cuando el equipo debe jugar fuera de la ciudad y todos deben organizar presupuesto, reservaciones, distribución de habitaciones, menús, itinerario, entre otros.

Pese a que la hipótesis pre diagnóstico que se formuló fue que el aspecto futbolístico no ejercería mayor influencia en el ambiente interno de los administrativos y el sentimiento de los trabajadores respecto a la empresa, esto no se corroboró. El discurso que el Independiente del Valle define como “*proceso*” se refiere estrictamente al equipo de fútbol y a su determinación por no desesperar ante la falta de campeonatos a corto plazo. Esta característica es la que los entrevistados resaltaron como la que más los enorgullece de formar parte de esta institución. Saber que no se preocupan por los jugadores sólo como jugadores, sino que se les ofrece una salida a la pobreza, por medio de un posible oficio, que se preocupan por su educación y su bienestar y al mismo tiempo que apuestan por la juventud, otro aspecto netamente futbolístico, son cualidades que

hacen que los miembros de este equipo se sientan diferentes, únicos, respetados y valiosos. El grado de identificación y satisfacción de los entrevistados con la empresa es tan alto que la mayoría admitió que se considera ahora hincha del *Independiente del Valle*.

Además del aspecto de orgullo por el “*proceso*” que representa el equipo, los administrativos han tratado de que toda esta cualidad positiva que despierta identificación por parte de los empleados en la empresa no solo se refleje en el ambiente deportivo sino que también pueda ser aplicable a su desenvolvimiento empresarial. Los entrevistados declararon que si es que se han mostrado como los que ponen la diferencia en el aspecto futbolístico por mucha razones, ellos tratan de seguir esa premisa en el aspecto empresarial.

A pesar de lo mencionado, el comentario general que se puede tomar en cuenta también es que todos manifiestan que en el área administrativa sienten que están incompletos. Las funciones no están divididas adecuadamente por esta razón y sienten que no se ha llegado al máximo funcionamiento organizacional interno. *Cesar Carrera*, encargado del *Marketing* opinó que hace mucha falta un *departamento de comunicación*, un encargado de prensa o un *relacionista público* pero que esto significaría contratar más personal, comprar más implementos o destinar más dinero del presupuesto general al área administrativa, y que esto, simplemente no está en las prioridades de la cúpula porque lo que importa es el proyecto futbolístico.

Otro tema que se evaluó dentro de este diagnóstico es el de un escenario *hipotético* alternativo, es decir ¿Qué pasaría si es que no estuviesen pasando por tan buen momento futbolístico? ¿Cómo sostendrían su *imagen*? ¿Qué estrategia comunicativa desarrollarían? ¿Tienen una proyección estratégica en caso de que esto pase a futuro? Después de plantear todas estas preguntas se notó una sensación de ligero miedo y desilusión ante la empresa

por parte de los entrevistados, ya que la respuesta general que se obtuvo es que no tienen nada. Dentro de este equipo se desarrolla una rutina de trabajo que puede denominarse como “*sobre la marcha*”. Los directivos y administrativos planean el trabajo de esta empresa con un horizonte de una semana de límite, solo se preocupan por la siguiente fecha en el campeonato, el siguiente partido y no tienen idea de qué se deba hacer en caso de emergencia, en un caso no tan favorable, en caso de simplemente tener que mantener una *imagen*, o por el contrario, en un caso de mucho más protagonismo, no saben cómo explotarían todo lo que tendrían. En este equipo se habla de respeto al proceso porque sus miembros saben que los campeonatos no llegan rápido y por esto tampoco les preocupan otros aspectos que no sean el hoy. En *Independiente del Valle* trabaja enfocado en el presente para asegurar su futuro.

En cuanto a la relación de esta empresa con su comunidad, es decir con el *Valle de los Chillos*, se pudo comprobar que tampoco existe una noción real de en qué punto están o qué se debe mejorar. *Oscar Lara*, *Coordinador General* del equipo y *sangolquileño* fue el único de todos los entrevistados que supo discutir sobre este tema. Según su percepción, el habitante del *Valle de los Chillos* no ha desarrollado todavía una relación de admiración, orgullo o cariño a su tierra debido al *Independiente del Valle*. Él cree que esto tal vez se desarrolle a futuro, con las nuevas generaciones de forma espontánea. Lo único que cree que ha influenciado hasta ahora respecto a este tema es la percepción geográfica de la gente hacia esta población, ya que según él ahora no solo está claro para los sangolquileños, sino para todo el país que Sangolquí no es parte de *Quito*, ni un pueblo abandonado, sino que existe en el *Ecuador* un *Valle de los Chillos* que por medio de su equipo de fútbol se ha ganado propio reconocimiento.

Un dato notable es el que surgió al preguntar a este mismo entrevistado, ya que es el único administrativo que ha estado involucrado al equipo desde su inicio, sobre el

cambio de nombre y de colores. Gracias a esta interrogante se conoció no solo la versión “oficial” del equipo, o sea la versión de *Michel Deller*, el dueño, y la opinión del entrevistado, sino una cátedra sobre los reglamentos que rigen a los equipos de fútbol en este país y además la opinión del señor *Lara* sobre los antiguos seguidores de este equipo. La versión oficial fue que ningún equipo puede llegar a ser grande llevando como nombre el de una familia “*José Terán*” porque es limitarlo demasiado. Además se indicó que legalmente no ha habido ningún cambio de nombre por razones burocráticas, pero que a futuro el plan comercial es dejarlo como simplemente *Independiente*. En el caso de los colores se manifestó en primer lugar que se lo cambió porque “*se puede y porque es mucho más fácil que el caso del nombre, además de que se lo podría cambiar de nuevo mañana*”. Después se habló de razones comerciales, que fueron aceptadas como oficiales y a la vez menospreciadas, como si no fuesen las reales. Estas son que los colores actuales del equipo no estaban presentes en ningún equipo del país y que ahí crearían un nicho comercial. Posteriormente se dialogó de lo criticado que ha sido este cambio de *identidad* por los pocos seguidores antiguos de este equipo, quienes no apoyan esta decisión porque creen que le ha quitado esencia al equipo. *Lara* se refirió a ellos como “*voces melancólicas*” y de quienes tomó su posición como absurda al hablar de *identidad* propia con los anteriores colores y escudo cuando son una copia del *Club Independiente de Avellaneda*, de *Argentina*. Ahora sí se está creando *identidad* concluyó. Lo irónico de esta discusión es que el actual escudo y los nuevos colores también son una copia de otro equipo internacional, el *Inter de Milán*.

Después se quiso relacionar a esta empresa con uno de los actores que se señaló en el mapa de actores, el gobierno local del *Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui*. Los entrevistados marcaron primero la diferencia entre el municipio y el alcalde *Héctor Jácome*, ya que con el alcalde se informó que tienen una muy buena relación mientras que

no tanto con el municipio. El equipo sabe que el gobierno no puede directamente aportar con fondos monetarios en nada que tenga que ver con el equipo, pero guardan un cierto desencanto con las autoridades que manejan el deporte en el cantón porque creen que el apoyo al fútbol de la ciudad ha sido desigual. Hay que tomar en cuenta que el *Independiente del Valle* juega sus partidos como local en el *Estadio General Rumiñahui*, perteneciente a la *Liga Deportiva Cantonal de Rumiñahui*. La fricción nace porque el equipo asegura que todas las labores de mejoramiento del escenario (cambio de césped, construcción de tribuna, pintura, mejoramiento de infraestructura interna, etc.) se han realizado gracias al bolsillo del equipo. Además se sostiene que ellos le han dado resonancia al *Valle de los Chillos* como punto de desarrollo del deporte y que el municipio no lo ha aprovechado mejorando las instalaciones actuales para todos los deportes.

Al preguntar si es que al equipo le molesta que en distintas propagandas de los proyectos de la actual alcaldía se coloque como una de las obras el apoyo al deporte local junto a una imagen del equipo, la respuesta fue no.

Después de realizar un monitoreo de medios de comunicación y espacios especializados en el deporte se encontró que el *Independiente del Valle* tiene una muy buena *imagen* entre los distintos periodistas deportivos y medios de comunicación. Mientras los equipos de fútbol ecuatoriano más poderosos y conocidos sufren grandes crisis futbolísticas, económicas y administrativas este equipo aparece, según estos actores como un “*modelo de gestión exitosa*”; “*modelo de administración adecuada*”, “*trato ético a los jugadores*” entre otros calificativos. A partir de esto se quiso saber cómo han llegado a tener tan positiva *imagen* de esta institución los diferentes medios de comunicación, averiguar si es que el equipo desplegó algún tipo de estrategia de comunicación para implantar esta idea en la mente de los actores y conocer si es que este era un exitoso caso de *posicionamiento*. La respuesta que se encontró por parte de los

miembros del equipo fue que no se diseñó ni implementó ninguna estrategia enfocada a crear una buena *imagen* específica en los medios de comunicación; ellos creen que esta *imagen* es consecuencia natural de su duro trabajo a lo largo de estos años; de la buena labor administrativa que han realizado, de su seriedad al manejar la parte financiera, de su falta de pretensiones al creerse un equipo millonario y de su conciencia de que todo esfuerzo que se realice hoy es una inversión a futuro. Además de esto, *César Carrera*, encargado de *Marketing*, cree que su principal característica para ganarse esta buena fama es su trabajo en formativas, porque este tipo de proyecto futbolístico no sólo es una gran inversión, sino que es pionero en el medio futbolístico nacional.

En el ámbito deportivo un auspiciante no es simplemente una empresa que aporta con dinero a un determinado equipo a cambio de cierta resonancia mediática como adición a la de dicho equipo o a un jugador, este es un concepto muy superficial. Los auspiciantes también son actores que contribuyen a la formación de la *imagen* de un equipo del fútbol. Estas organizaciones deben procurar tener como auspiciantes a empresas que tengan una línea de trabajo, *imagen* y *filosofía corporativa* coherentes con las de ellos, pero también que dicha *imagen* apoye a la del equipo y no la opaque. Por todo esto se quiso conocer cómo es la relación entre el equipo y sus *sponsors*; si es que ellos aceptan a cualquier empresa que quiera trabajar con ellos porque significa una inversión más en el equipo o si existe algún filtro y si están conscientes de todo el proceso que se mencionó anteriormente. La respuesta que se encontró es que sí; ellos no aceptan dinero con los brazos abiertos de cualquier empresa solo porque significa más dinero sin estar conscientes de qué empresa es la que quiere trabajar con ellos. Para respaldar esta respuesta los entrevistados nos expusieron algunas acciones que han hecho junto con estas empresas como iniciativas que creen están dentro de su perfil de *Responsabilidad Social* y que han beneficiado tanto a los niños de las inferiores como a diversos niños del *Valle de los Chillos*. Adelante en esta

investigación cuando se aborde el análisis de *imagen e identidad* se analizará más a profundidad a cada uno de estos auspiciantes.

Aunque ya se estableció una presunción previa respecto a esta inquietud, la interrogante final que se resolvió con los distintos entrevistados fue saber porqué toman en cuenta primordialmente a los niños en su gestión deportiva y en sus estrategias externas. La respuesta que se obtuvo confirmó la idea inicial que se planteó. El *Independiente del Valle* se orienta hacia los niños porque es muy difícil o imposible desprender a un hincha adulto del amor o preferencia por su equipo, así que los niños significan un segmento del mercado considerado “*limpio*”, “*sin color todavía*”. Además creen que los niños son importantes porque ellos son quienes pueden adquirir *identidad* al crecer junto con este equipo y primordialmente, formarse como futuros hinchas fieles. Para concluir *Carrera* acotó que están conscientes de que este proceso se construye con años, pero que ellos están dispuestos a “*atacar*” a este público objetivo porque saben que a futuro van a formar una hinchada consolidada. También se confesó que los dirigentes están contentos con que hasta ahora para muchas personas el equipo sea el segundo en cuanto a simpatía, al que apoyan cuando juega contra el enemigo de su equipo favorito o que no solo despierte pasiones negativas.

Dado que estas entrevistas se dieron en el transcurso de la eliminatoria hacia el mundial de la *FIFA de Brasil 2014* se observó que el equipo junto a uno de sus auspiciantes *KFC (Kentucky Fried Chicken, empresa estadounidense de venta de comida rápida)* cuya franquicia a nivel nacional pertenece al *Grupo Deller*, aprovecharon esta oportunidad transmitiendo un comercial televisivo que mostraba al proyecto del *Independiente del Valle* durante las distintas jornadas de partidos. A partir de esto se quiso conocer si ellos ya pensaban en el próximo mundial como una oportunidad para mejorar su *imagen*, aumentar su resonancia mediática, sin contar con las oportunidades futbolísticas

entre otras. La afirmación que se obtuvo fue coherente con las que ya se había encontrado antes; ellos esperan tener más oportunidades de mostrar comerciales como este en televisión y aunque están claros sobre la gran oportunidad que este evento significa a futuro, no han pensado en una línea estrategia definida porque ellos trabajan “*sobre la marcha*” como ya lo habían señalado. El *Independiente del Valle* espera aprovechar esta oportunidad, según *Carrera*, a través de las estrategias que desplieguen sus auspiciantes. En cuanto a posibles cambios o transformaciones, es decir oportunidades para mejorar su *imagen* después de un evento como este la institución prevé cambios (es decir ingresos) en los flujos económicos que reciba el equipo, pero nada más, al menos que a ellos les interese.

Para concluir se quiso establecer cómo considera el equipo que se ha desarrollado la relación con los hinchas desde el punto de vista del equipo. Los directivos entrevistados manifestaron que ellos no reconocen a una hinchada oficial del *Independiente del Valle* porque consideran que estos movimientos surgen de manera espontánea y no esperan a que un equipo o una directiva los reconozca o no, los apoye o no. También declararon que ellos no han extendido iniciativas formales tan amplias como planes de asociación, que son comunes en todos los equipos profesionales a nivel mundial, o de descuentos de entradas como en el caso de *Liga de Quito* y su plan *Super hincha*, porque todavía no tienen el mercado o la demanda para desplegar ese tipo de estrategias. Para contradecirse un poco, después resaltaron que si han emitido algunos carnets para cierto grupo de hinchas antiguos que consideran han sido y serán fieles al equipo por lo que se merecen este reconocimiento. Además se les preguntó si es que tienen alguna acción concreta para los hinchas más apasionados como aquellos equipos que proporcionan bodegas dentro de cada estadio para que sus hinchas guarden implementos como: banderas, tambores, entre otros; a lo que no respondieron que no. Al hablar de que otros equipos ayudan o patrocinan los

viajes de estas hinchadas a los diferentes estadios, el *Coordinador General* del equipo nuevamente declaró que estas iniciativas ni siquiera se han formado como para poder contribuir porque todavía no tienen tantos hinchas pero que ha habido algunos casos donde a algún hincha que ha querido acompañar al equipo se lo ha ayudado a viajar en el mismo avión que la delegación y a conseguir alojamiento y transporte como el del equipo. Finalmente, se preguntó qué acciones concretas han tomado para estimular a que más personas se unan a esta hinchada, a lo que varios concordaron en que las estrategias que han implementado van destinadas más a los niños y que las personas que se unen a este tipo de hinchada son generalmente adultos o adolescentes por lo que creen que todo lo que se está haciendo por parte del equipo dará sus frutos en el futuro más que construir rápidamente una hinchada consolidada.

Hay que recalcar que junto con el proceso de entrevistas a profundidad, observación y reconocimiento del lugar se intentó realizar también una revisión documental profunda, sobre todo, en la información que tenga que ver con su *filosofía empresarial* pero se descubrió que la empresa no cuenta con ningún documento de este tipo. Toda la información escrita que tienen estructurada es la que se encuentra disponible en su *página web*, la cual después de ser revisada solo se puede describir como una breve presentación adornada y subjetiva sobre el equipo, su realidad y su historia. Igualmente se nos comunicó que esta información no se encuentra escrita o no se la puede compartir como un documento oficial porque ellos (los directivos) están consientes de que este tipo de documentos son fruto de un proceso organizado en el que ellos creen que se debe hacer lluvia de ideas o grupos de discusión, además de que son realizados por un grupo de personas que saben sobre el tema y que en este caso, las decisiones solo nacen de una persona, del dueño del equipo. Para terminar se pudo interpretar que para los entrevistados

la falta de estos documentos no es tan grave porque ellos opinaron que esta información “*se sobre entiende*” dentro de su labor empresarial.

La siguiente técnica de análisis de comunicación que se utilizó fue el diagrama *FODA* ya que ésta no solo permite estudiar aspectos internos de la empresa, sino también los externos y encontrar posibles circunstancias a futuro para solucionar las deficiencias que se encuentren.

Gráfico 3

Matriz FODA

ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición local. Tiene más de 50 años de creación. • Novedad nacional. Es relativamente nuevo en el panorama futbolístico de élite. • Estabilidad futbolística. Desde su ascenso se ha mantenido en la serie A. • Sus públicos son diversos: jóvenes, adultos, familias, empresas. • Su perfil fresco de equipo responsable y que apuesta por las inferiores. • Estabilidad administrativa y económica. • Trabaja en torno a un proyecto a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Simpatía solamente local. • Todavía no tiene campeonatos. • Falta de organización como estructura empresarial. • No tiene filosofía institucional. • No tiene una visión como marca. • No tiene departamento de comunicación, prensa o relaciones públicas. • Desorganización interna. • Priorización desequilibrada del aspecto deportivo sobre el empresarial. • Desconocimiento de la importancia de la comunicación. • Falta de personal capacitado y adecuado.
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Afición creciente hacia el fútbol. • Eventos internacionales como el mundial y copas sudamericanas. • Auspiciantes. Empresas grandes interesadas en el mercado del deporte y del fútbol. • Nuevas generaciones de niños que escogen un equipo a temprana edad. • Crecimiento económico, social y demográfico de la población del <i>Valle de los Chillos</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de equipos tradicionales. • Inestabilidad en el éxito de una campaña de fútbol. • Crecimiento de la popularidad de otros deportes. • Crisis económica generalizada en el mercado del fútbol. • Falta de leyes que beneficien el deporte. • Eventos violentos como enfrentamiento de hinchas y que pueden desembocar en la suspensión del campeonato. • Mala calidad de los campeonatos nacionales de fútbol.

Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

El análisis de la matriz *FODA* será realizado por medio del *FADO*. Este análisis se realiza cruzando las variables que se encontraron en cada categoría de del gráfico *FODA* en forma de una X. Es así que las debilidades internas del equipo serán enlazadas para encontrar posibles soluciones con las oportunidades externas, mientras que las amenazas externas serán contrarrestadas con las fortalezas internas.

La amenaza que representa la competencia de los equipos tradicionales puede ser contrarrestada utilizando de forma adecuada el elemento de novedad que tiene el *Independiente del Valle* y además con la *imagen* de equipo responsable y que prioriza a las inferiores que se ha ganado en este tiempo. Asimismo para combatir la amenaza de la inestabilidad que puede tener el equipo en sus diferentes participaciones en el Campeonato Nacional, y que todavía no tenga títulos, se puede enfatizar la fortaleza de que esta entidad no trabaja en torno a conseguir un trofeo, es decir a campañas de un año, sino que el *Independiente del Valle* es un proceso que no solo quiere títulos, sino que persigue la consolidación de su equipo, el surgimiento de nuevos talentos periódicamente, afianzar la relación del equipo con su comunidad, y recalcar que están conscientes de que todo esto no se consigue a corto plazo.

En cuanto a las debilidades se puede apreciar la simpatía que despierta este equipo se limita solo a nivel local. Para contrarrestar este elemento se puede recurrir a oportunidades como la afición creciente hacia este deporte o eventos internacionales masivos como el Mundial de fútbol de la FIFA, en donde se centra la atención mediática directamente en este deporte, momento en el cuál se debería enfatizar la presencia del equipo como una nueva opción para seguir al fútbol de forma permanente. Además se puede apuntar estratégicamente al segmento de los niños para inculcar en ellos, por medio de adecuadas estrategias comunicativas, amor hacia este equipo.

Después hay que tomar en cuenta dos características débiles que se pueden tratar: el equipo no tiene una visión como *marca* y que no cuenta con un departamento de comunicación, prensa o *Relaciones Públicas*. Estas debilidades pueden ser reducidas al aprovechar la oportunidad que representan los auspiciantes. Las empresas que buscan tener una vitrina constante, en este caso en un equipo de fútbol por medio de su camiseta o su publicidad, puede llevar al desarrollo de la posición de la comunicación por parte del equipo como organización. *El Independiente del Valle* al ver la necesidad que tienen sus auspiciantes por tener notoriedad mediática al mismo tiempo puede despertar en él la necesidad de mejorar su gestión administrativa a desarrollar y con ello la comunicación dentro de la empresa, no solo en medios de comunicación sino como herramienta clave para mejorar la *imagen* del equipo, optimizar el nexo entre el mensaje que propone el equipo, la forma en la que el público lo recibe y mejorar los procesos internos. Pese a que el *Independiente del Valle* pertenece al grupo *Deller* y por ende está ligado estrechamente a empresas con visión e imágenes posicionadas, este equipo no puede simplemente asimilarlas como suyas, sino que debe desarrollar una *filosofía institucional* propia porque se desenvuelve en un ámbito distinto y porque un equipo de fútbol nuevo debe enfatizar sus características únicas, lo cual es resultado de principalmente un proceso de conocimiento interno.

2.6 Estudio de públicos

El siguiente actor al que se analizó es quizás uno de los más importantes dentro de este estudio ya que todos los mensajes que el *Independiente del Valle* formula están dirigidos a él; el *Valle de los Chillos*, sus pobladores y los hinchas que hasta ahora han

logrado consolidar. Para este análisis se utilizó el método de *grupo focal* acompañado con el del *testimonio*.

En este estudio se realizaron tres sesiones de *grupos focales* a tres distintos grupos de personas. Dentro del segmento de los hinchas del equipo se decidió dividirlos de acuerdo al género y a la edad; así los grupos resultaron: a) hombres adultos, b) mujeres adultas y c) jóvenes. Las sesiones duraron alrededor de una hora y se realizaron cerca de 30 preguntas a un conjunto promedio de 10 personas en cada uno.

2.6.1 Análisis de grupos focales realizados a hombres y mujeres

Para el primer *grupo focal* se entrevistó a un grupo muy especial de participantes. Estos hombres pertenecen a la categoría *sub 60* del *Independiente del Valle*, quienes se reúnen todos los fines de semana para jugar fútbol contra otros equipos amateurs de *Sangolquí*. Además este grupo es tan especial porque estos señores fueron en su juventud, jugadores, dirigentes y amigos miembros de este equipo, quienes vivieron y crearon toda la historia del *Independiente del Valle* que en un anterior capítulo se narró cómo solo anécdota. La entrevista se realizó el 19 de diciembre del 2013 en un ambiente muy distendido y amistoso, puesto que el lugar y el momento en el que se realizó el diálogo promovieron que los participantes hablaran con mayor libertad sobre fútbol, el equipo y el *Valle de los Chillos* ya que este grupo focal se realizó en una de las canchas de fútbol barriales de *Sangolquí* al terminar un partido en el que todos los entrevistados jugaron.

El segundo grupo entrevistado fue el grupo de mujeres, quienes son *sangolquileñas* que han seguido al equipo toda su vida porque precisamente son esposas, hermanas o

primas de los jugadores de este equipo y que por esta tradición ahora que son madres y abuelas acuden a las distintas canchas a apoyar al equipo porque en diferentes categorías actualmente tienen a sus hijos y nietos jugando para el *Independiente del Valle*. El grupo de mujeres que se reunió para este grupo focal tiene entre 50 y 60 años de edad. El encuentro se realizó el 26 de diciembre de 2013 en una casa en un ambiente de reunión de amigas a las que les gusta el fútbol más de lo que algunos hombres pensarían. Se les plantearon las mismas preguntas que al grupo de hombres pero esta sesión duró un poco más porque este grupo participó más activamente.

Para comenzar con la serie de interrogantes que se quiso despejar se inició con preguntas de información básica para responder a datos precisos, entre ellas: ¿Si todos viven en el *Valle de los Chillos*? y ¿Si todos se consideran hinchas de este equipo? Después se pasó a un bloque de preguntas en el que se perseguía establecer la relación del equipo con ellos desde su punto de vista, es decir cómo ellos ven al *Independiente del Valle*.

En general el grupo de hombres entrevistados está presente en el universo del equipo, se declaran hinchas y dedican tiempo y recursos para estar al pendiente del *Independiente del Valle*. La principal motivación para tomar esta decisión por parte de los participantes declararon es que este equipo de fútbol pertenece y representa a su ciudad. Cuando se les preguntó cómo describen a este equipo la primera cualidad que ellos resaltaron es que “*es de Sangolquí*”, al igual que al preguntarles por qué se identifican con el *Independiente del Valle*, la respuesta principal no fue sus colores o su forma de jugar sino porque “*pertenece al Valle de los Chillos*”.

Al igual que en el caso de los hombres, todas las mujeres viven en el *Valle de los Chillos* y todas se declaran hinchas de este equipo. Su fidelidad y amor hacia el

Independiente del Valle llega a tal punto que han sido capaces de llegar en bus a ciudades tan lejanas como *Loja* y a destinos internacionales como *Venezuela*. En el caso de describir al *Independiente del Valle* las entrevistadas ofrecieron una variedad de calificativos como “*la pasión del Valle*”, “*equipo muy bueno*” pero no solo surgieron estos calificativos superficiales o simples, sino que también aparecieron descripciones del equipo que lo plantea como un conjunto de sentimientos que se remonta a tiempos familiares y que ahora está a otro nivel pero que siempre ha vuelto a este sentimiento de cariño a un equipo que calificaron como “*con esencia de barrio*” y “*simple*” y con él “*un espacio que tenía que ver con paseos, compartir*” pero siempre citando a la familia.

De acuerdo a las respuestas dadas por el grupo de hombres ya se podía concluir que para este grupo de hinchas, el de adultos, es muy importante el sentido de pertenencia hacia su tierra, pero esta deducción se confirmaría al plantear la siguiente pregunta. Al cuestionarles si es que antes de que este equipo tuviera presencia en el *Campeonato Nacional de Fútbol* en la serie A se consideraban hinchas de algún otro equipo, se obtuvo una respuesta en particular de alguien que declaró que desde siempre ha sido hincha de *El Nacional*, equipo quiteño que juega únicamente con jugadores nacidos en el *Ecuador* y que es el único *bi-tri* campeón del país. Para este entrevistado, este equipo era el mejor, el que más despertaba en él un sentimiento de amor e identificación precisamente por esas características, por ser el de los “*puros criollos*”, pero que cuando vio la buena campaña que comenzó a desempeñar el *Independiente del Valle* él sintió como una cierta obligación de apoyar a este equipo por ser de *Sangolquí*, casi como si este participante sintiese algún sentido de lealtad hacia su tierra y por añadidura hacia cualquier sujeto que represente a su ciudad. Las mujeres también reflejaron un fenómeno similar ya que como siempre el *Independiente del Valle* fue su equipo de barrio y de campeonato pequeño tenían la oportunidad de ser hinchas de dos equipos porque estaban en ámbitos distintos; un equipo

famoso y grande en el *Campeonato Nacional* y el *Independiente* como el equipo pequeño y familiar. Las entrevistadas se declararon hinchas de equipos como *Liga de Quito*, *El Nacional* o el *Deportivo Quito*, pero que al llegar el *Independiente del Valle* a la misma categoría automáticamente esta primera decisión desapareció, ya que dejaron a todos estos equipos de lado sin ningún dolor y desde ahí su atención fue únicamente para el equipo del *Valle de los Chillos*. Las entrevistadas lo declararon casi como si hubiese sido algo automático que solo sintieron debían hacer.

Al tener como participantes de estos grupos focales a un grupo de *sangolquileños* de nacimiento también se les comentó de manera anecdótica para conocer su opinión un relato sobre el equipo. La anécdota que se compartió con los entrevistados fue que cuando el *Independiente del Valle* jugó su primer partido en la serie A del fútbol nacional escuché a un periodista que cubría este partido comentar con asombro que en este estadio se había encontrado con una banda de pueblo en las gradas, hornado (plato típico de *Sangolquí*), en los bares y que este escenario nunca antes lo había visto en un partido de primera categoría del fútbol nacional, pero que al mismo tiempo por primera vez sentía a tal punto lo que significa que el fútbol sea la fiesta del pueblo. Después del relato se interrogó a los participantes sobre si es que como habituales asistentes al mismo estadio donde ahora solo pueden encontrar comida rápida y música moderna consideran que el *Independiente del Valle* es un equipo popular o de élite y si es que esta diferencia cambia su experiencia en este escenario como hinchas y consumidores regulares. La respuesta que se obtuvo en el grupo de hombre para estas dos interrogantes fue que más que por la música les pareció importante señalar estos cambios por la comida, ya que para los entrevistados este plato típico no es solo una opción en el menú, sino que también puede ser un símbolo de lo que es *Sangolquí* ante el país. Además opinaron que al *hincha* le gusta comer su comida en el estadio porque está acostumbrado eso y no a la comida rápida. Para finalizar los

entrevistados creen que sería importante recuperar su comida porque al igual que con el periodista puede ser algo que llame la atención de los hinchas de otros equipos y así todo *Sangolquí* podría ser más conocido a nivel nacional, por lo que los visitantes pudiesen disfrutar en el estadio además de fútbol. Para complementar esta opinión también respondieron que no consideran a este equipo como elitista o popular, porque para ellos el *Independiente del Valle* es como el *Valle de los Chillos*, una ciudad en la que hay gente “*pelucona*” y “*de pueblo*”.

Las mujeres manifestaron que sí existe una diferencia en la experiencia de un estadio con banda de pueblo y comida típica a un estadio con música moderna con parlantes y sánduches de *El Español* (cadena cafeterías presente en los principales centros comerciales) pero que ellas aceptan este cambio porque se dan cuenta de que ahora no solo el equipo, sino el estadio y los *hinchas* están a otro nivel y que tienen que dejar este ambiente de barrio atrás para estar a la altura. Para ellas experimentar estos cambios es como crecer con el equipo aunque también sería importante fomentar el consumo de diferentes platos típicos porque primero es lo que a ellas consideran, más les gusta comer y porque esto puede marcar un punto de diferenciación de otros estadios como comentaron pasa en estadios de *Ambato* donde siempre se sirve platos típicos de esta ciudad. Al contrario de la opinión de los hombres, las mujeres respondieron rotundamente que el *Independiente del Valle* se está formando como un equipo “*de pueblo*” y apela a segmentos populares de la población del *Valle de los Chillos*, además de que ellas esperan que se pueda mantener esta *imagen*.

Al mismo tiempo de lo que opina el conjunto de pobladores de *Sangolquí* que se reunió para estas entrevistas este equipo con sus conductas se muestra como popular porque ha demostrado que con una inversión mínima se pueden lograr buenos resultados

así como apoyar y priorizar al jugador joven al contrario de otros equipos que gastan cifras enormes por tener futbolistas extranjeros.

Los *hinchas* siempre sueñan con tener un mejor equipo y tienen un poco de director técnico, dirigente y periodista deportivo en cada uno por lo que también se quiso conocer si es que a los participantes les gustaría cambiar algo del equipo: dirigentes, forma de administrar, estilo de juego, infraestructura u otros. Las repuestas que se obtuvieron fueron en general similares puesto que todos coincidieron en que la dirigencia y su estilo de administrar se han destacado de otros equipos por ser simplemente mejores y que por eso han sido tomados como ejemplo, aspecto que los llena de orgullo y que los llena de tranquilidad sobre todo. Asimismo declararon que con el equipo que tienen y su premisa de no comprar estrellas, sino tratar formarlas les ha ido bien, así que no la cambiarían. Un elemento que los hombres en su grupo focal señalaron que cambiarían es el estadio porque creen que desde que el *Independiente del Valle* comenzó a utilizar el *Estadio Municipal Rumiñahui* como su estadio esta instalación mejoró muchísimo, y que ya es hora de que el equipo tenga su propia casa, además de que para ellos, el tener una instalación deportiva de primer nivel como imaginan que sería el estadio de este equipo, serviría para que otras instalaciones deportivas públicas del *Valle de los Chillos* como el coliseo, la piscina y otras canchas de fútbol mejoren. Las mujeres, por el contrario opinaron que el aspecto de infraestructura está bien pero que si llegaran a tener cierto grado de influencia o poder en el equipo lo que cambiarían es el valorar más al talento local, ya que consideran que existe mucho potencial en el *Valle del los Chillos*. Las participantes agregaron que es importante fomentar la búsqueda de talento a nivel local, es decir *Sangolquí* y el *Valle de los Chillos*, no por menospreciar a nadie, sino porque la habilidad o la técnica no necesariamente están en otra provincia. Para apoyar esta idea surgieron otras iniciativas como respaldar los inter-barriales o que las escuelas de fútbol del equipo sean gratuitas porque estas ideas

creen, serían las más eficaces para atraer hinchas jóvenes; al mismo tiempo opinaron que se recalcaría una y otra vez por todos los medios posibles sin parar el hecho de que este equipo es del *Valle de los Chillos* y que deben apoyarlo por esa razón.

Al conocer a los entrevistados, preguntar si es que conocen la historia del equipo se hizo solo por una formalidad pero después de esta pregunta se formuló una de la que no se tenía esa certeza y que iba destinada más al aspecto de *imagen* del equipo pero también al conocimiento por parte de los entrevistados, del equipo en la actualidad más allá del aspecto futbolístico. La pregunta que se planteó fue si es que conocían a los auspiciantes del equipo. Todos los participantes, tanto hombres como mujeres, nombraron a la mayoría de empresas con mucha facilidad y sin tener que ver a la camiseta que usaban, en el caso de los hombres, para acordarse.

El *hincha* es un sentimiento que se expresa con palabras o es una actitud que se manifiesta con acciones concretas es la siguiente interrogante que se planteó a los entrevistados para conocer si ellos consideran que: comprar camisetas cada año, ir al estadio, comprar artículos promocionales, entre otros como obligatorios para ellos como hinchas porque saben que ese dinero le sirve al equipo, si no lo consideran necesario o si lo hacen pero no toman en cuenta lo que esto significa para el *Independiente del Valle*. Para los hombres cada una de las opciones depende de cada persona, a unos les parece importante ir al estadio siempre, otros creen que es correcto ir solo cuando el equipo está bien, a unos les parece importante tener una colección de camisetas y a otros solo una o ninguna; para estos entrevistados depende de cada hincha. Las mujeres declararon hacer todo: comprar camisetas, ir al estadio, seguir al equipo pero no porque crean que es una obligación de cada hincha sino que ellas lo hacen por gusto personal, pero a la vez consideran que quien no hace esto no puede ser considerado un verdadero hincha. También las participantes opinaron que el ser hincha no solo se queda en las acciones que

se les planteó, sino que en ellas influencia en su diario vivir al, por ejemplo, escoger el destino de un viaje de vacación de acuerdo a dónde juegue el *Independiente del Valle* en esa fecha.

Después se quiso conocer la reacción de los círculos cercanos de las personas participantes en estos grupos focales al mencionar su preferencia por el *Independiente del Valle*. Para desarrollar esta pregunta se realizó primero un pequeño experimento en el cual me declaré una hinchada del *Independiente del Valle* con determinado público seguidor de este deporte y se obtuvieron respuestas como: “¿y ese equipo tendrá hinchas?”, “primera hinchada del *Independiente* que conozco” o “no van al estadio pero sí han existido”. Las respuestas que manifestaron recibir los participantes fueron diversas pero todas positivas, a diferencia de las que yo obtuve. En su grupo focal los hombres compartieron que han recibido respuestas como: “qué bueno que apoye a un equipo nuevo” o “qué bueno que apoye a un equipo de su ciudad”. Por el contrario las mujeres en su entrevista respondieron que han tenido oportunidad de conversar de fútbol con amigos de diversas ciudades e incluso de provincias tan asociadas con el fútbol como *Esmeraldas* (provincia de la región *Costa* de la que han surgido algunos de los más importantes jugadores del país) y que ellas han recibido respuestas tan positivas como “buen equipo” o “si yo no fuese de *Barcelona*, sería del *Independiente*”. Un caso muy particular que comentó una participante muestra que un equipo sí puede conmover a sectores cercanos de la población solo con el concepto de pertenencia, ya que ella explicó que a sus amigas anteriormente nunca les había gustado el fútbol, pero que al ella declararse hinchada de este equipo fue como una motivación para que todo este grupo de mujeres no seguidoras de este deporte también simpaticen con el *Independiente del Valle* solo con el hecho de recalcar que es de su ciudad. La intención de preguntar esta interrogante fue ver si es que las respuestas que yo obtuve reflejaban la opinión general de la gente que se declara futbolera, aunque de

acuerdo a lo que los entrevistados manifestaron esto no se confirma. A propósito de esta pregunta las participantes también compartieron que especialmente en habitantes del *Valle de los Chillos*, si bien están de acuerdo con la opinión de que se cree que este equipo no tiene hinchas, para ellas es importante y emocionante oír que cada vez más gente cuando no juega el *Independiente del Valle* contra su equipo, manifiesta apoyar al equipo por ser del cantón, además de que para ellas es ilógico pedir que tan pronto este equipo pretenda tener tantos hinchas como equipos como *Barcelona* o *Liga de Quito*, porque el *Independiente del Valle* no tiene ni la trayectoria, ni el presupuesto de inversión, ni el éxito de estos equipos pero que estas debilidades se pueden contrarrestar con el hecho de que a este equipo se lo tome como el club deportivo novedad o la empresa que está planteando una nueva metodología, una nueva estrategia para crear jugadores en este contexto de equipos de fútbol únicamente contratadores de figuras formadas.

La relación que mantiene el equipo con su *hinchada* fue una cuestión que reveló una diferencia grande entre lo que piensan hombres y mujeres. Los hombres piensan que falta mucho apoyo para los hinchas ya que ellos no cuentan con ningún tipo de privilegio como en otros equipos se da (la *Universidad Católica* regala camisetas originales a quienes se asocian al equipo o *Liga de Quito* tiene el plan *Super hincha* en el que por la compra de entradas para todo el año reciben grandes descuentos) y que por ser, especialmente exjugadores e hinchas de toda la vida deberían tener algún privilegio, por ejemplo un participante planteó que sería bueno que exista algún tipo de reconocimiento honorífico para ellos. Por el contrario con el grupo de mujeres se obtuvo un panorama completamente distinto, ya que ellas aseguraron que sí existe un sistema de carnetización para ciertos *hinchas* y que ellas cuentan con este documento. Algunos de los beneficios que sostuvieron tener son: entrada libre al complejo del equipo o entradas de cortesía para diferentes partidos, por eso están muy contentas con el trato que el equipo les brinda. Esa

diferencia no puede ser tomada como determinante ya que en el grupo de las mujeres entrevistadas algunas participantes tienen parentesco con el personal del equipo, por lo que todos estos privilegios pueden ser ofrecidos por esta relación.

Al pasar a las preguntas relacionadas con las estrategias comunicacionales que el equipo ha desplegado en el *Valle de los Chillos* se les preguntó a los entrevistados sobre iniciativas como la escuela de fútbol, *publicidad* impresa en lugares comerciales o el *stand* con productos en el *San Luis Shopping*. La respuesta que ofrecieron los hombres en su grupo focal fue una clara muestra de las ganas que tienen estos hinchas de ver a su equipo a la altura de cualquier otro equipo grande, pero también de la gran relación que para ellos existe entre el equipo y el *Valle de los Chillos*. Los participantes manifestaron que más que tener un *stand* en el centro comercial más grande del *Valle de los Chillos*, a ellos les gustaría ver toda esa diversidad de productos pero en una tienda grande, en una cadena deportiva que esté en todo el país como el resto de los equipos como *Marathon Sports* (cadena de tiendas de artículos deportivos más grande del país además de ser la responsable de confeccionar la indumentaria de la selección nacional de fútbol y otros equipos). Además opinaron que ellos están conscientes de la relación que tienen el *Independiente del Valle* con el *San Luis Shopping*, ya que comparten dueño, *Michel Deller*, pero que para ellos sería más importante encontrar ese mismo tipo de *publicidad* impresa pero en lugar de ubicarla en los lugares actuales (cerca de centros comerciales, vías principales entre otros) colocarla también en lugares tradicionales del *Valle de los Chillos* y que además concentran a la población como la piscina municipal, chanchas de fútbol pequeñas o el parque central porque consideran que esos sectores son los que le van a recordar al *sangolquileño* que este equipo es de su tierra. Por el contrario las mujeres en su entrevista se centraron en el potencial que tienen las escuelas de fútbol pero sobre todo en una estrategia que se desplegaría de esta y, que el *Independiente del Valle* declaró

claramente que no está en sus planes y no les interesa implementarla porque no le parece la forma de buscar jugadores, es el invertir en los niños de las localidades cercanas y darles cierta prioridad frente a niños que vengan de otras provincias ya que para ellas sería muy importante para que la gente de la localidad comience a seguir al equipo porque sentirían que no solo apoyarían al equipo, sino a su familia, a un amigo o a su barrio. Además comentaron que se debería tratar de que algún jugador de este Valle llegue a ser grande, famoso y cotizado porque sería otro símbolo de hasta a donde ha llegado el *Valle de los Chillos*. Las participantes creen que estas iniciativas tendrían mucho éxito porque por experiencia propia lo que a ellas les acercó al *Independiente del Valle*, fue ir a apoyar a algún familiar que jugaba en el equipo.

Cómo reciben información sobre el equipo fue una interrogante que se planteó con la finalidad de comprobar cuánta eficacia tienen los perfiles del *Independiente del Valle* en distintas redes sociales así como la página *web* en el segmento de público de esta edad. La respuesta que se encontró es que todos los participantes tienen como fuente única de información a los medios de comunicación tradicionales: televisión, radio y prensa escrita mientras que no utilizan redes sociales y algunos no sabían que el equipo tenía presencia en estos nuevos medios en *internet*.

En cuanto a cómo se forma o se atrae a un *hinch*a se les preguntó a los entrevistados si es que lo único que atrae a un *hinch*a es un campeonato o si se puede cautivar a nuevos *hinch*as con otras cualidades pero sin títulos, como es el caso del *Independiente del Valle* que todavía no cuenta con ningún título a nivel nacional. Las respuestas que se obtuvieron fueron en su totalidad inclinadas a que sí es posible conquistar *hinch*as sin títulos porque en el caso de los participantes lo que les enorgullece del *Independiente del Valle* son elementos como el complejo deportivo que consideran una belleza, único y algo que todos los demás equipos quisieran tener o, la organización de la

divisiones inferiores y ver la cantidad de jugadores buenos que pertenecen y se han formado en este equipo.

Al entrar en el tema de identidad sangolquileña y de cómo le ha afectado a la población de *Sangolquí* este equipo se obtuvo variedad de opiniones entre los participantes al tratarse de dos grupos de sangolquileños muy arraigados a su tierra. Los hombres concordaron rotundamente en que la *identidad* de una población puede ser construida alrededor de un deporte como el fútbol y a un equipo local. Si bien piensan que la *identidad* de las nuevas generaciones se puede construir en torno a los nuevos éxitos y triunfos que conquiste este equipo con el pasar de los años, para ellos también es importante aludir a la memoria de los hinchas tradicionales y a la memoria de los pobladores antiguos de esta localidad para recordarles lo que significó este equipo durante toda su existencia para el *Valle de los Chillos*, ya que a diferencia de la gran mayoría de personas que conocen a este equipo y lo consideran nuevo, ellos conocen y vivieron la larga historia del *Independiente del Valle* para la población local, puesto que consideran que desde hace mucho tiempo gracias a este equipo en *Sangolquí*, el antiguo pueblo pudo disfrutar de actividades de distracción distinta, festejos locales y mayor sentido de amistad entre los ciudadanos y esto la gente debe recordar. Las mujeres, mientras tanto, definieron el tema de *identidad* en el *Valle de los Chillos* gracias a un equipo de fútbol como posible y muy positiva empezando por el nombre, ya que para ellas es primordial que todo el país identifique a un equipo del *Valle de los Chillos*, y con esto sepan que existe un Valle en el país que tiene nivel de fútbol, además de que creen que en el imaginario de la gente puede haber una asociación entre la idea de que si tenemos fútbol de primera también nos merecemos otras cosas de primera para vivir y que debemos estar a la altura en cuanto a nuestra ciudad con las otras que tienen equipos en primera.

Para conocer qué idea está en el *top of mind* de estos hinchas se realizó un pequeño juego de palabras en el que se les comentó con qué palabra asocia una persona a un equipo. *Liga de Quito* se asocia con “*aniñado*”, *Aucas* con “*pueblo*”, *El Nacional* con “*criollo*”, a lo que se agregó la pregunta, cuando se piensa en *Independiente del Valle* ¿cuál es la primera palabra que se les ocurría a los entrevistados? o ¿con qué palabra les gustaría que se les asocie?. Todos los participantes tomaron unos minutos para responder, en ningún caso se obtuvo una respuesta inmediata como en el caso de los administrativos del equipo que respondieron que la palabra sería “*joven*”. En el caso de los hombres las palabras que pronunciaron fueron “*cantón*”, “*Rumiñahui*”, “*Sangolquí*”, todas asociadas con el aspecto territorial. Mientras tanto las mujeres sostuvieron que las palabras clave serían “*pasión*”, “*corazón*” y “*la pasión del Valle*”, aunque a algunas les encantaría que algún día les llamen *aniñadas* como a los hinchas de *Liga de Quito*. Para ellas la relación con este equipo va más por el ámbito emotivo ya que manifestaron que es una pasión ir a ver al equipo en el estadio o seguirlo por los medios de comunicación.

Para concluir se planteó una nueva situación hipotética en la que me ponía no como moderadora, sino como una amiga que pedía un consejo. Al ponerme como una amiga que nunca había sido seguidora de este deporte pero que ahora estaba interesada en ser hincha de algún equipo pregunté ¿qué equipo me recomendarían? Y asumiendo que iban a nombrar al *Independiente del Valle* ¿Por qué me recomendarían a este equipo? ¿Qué le hace distinto, mejor al *Independiente del Valle*? La respuesta una vez más fue apelar al aspecto de pertenencia ya que los argumentos fueron desde que tengo que seguir a este equipo por lo que representa para su gente, por lo que tiene y porque al ser yo una habitante más de este *Valle de los Chillos* no tendría otra opción por fidelidad con mi tierra hasta que porque no tendría de qué hablar con otras personas del *Valle de los Chillos*.

Además también se reiteró el tema de la novedad, la juventud y que sea el que muestra cosas diferentes.

2.6.2 Análisis de grupos focales realizados a niños

Ya que el público objetivo elegido por el Independiente del Valle, al que se dirigen sus estrategias comunicativas son los niños, este estudio de públicos le dio una especial importancia a conocer su opinión acerca de este equipo. En total las entrevistas se realizaron a más de 40 niños de 12 años de promedio, estudiantes del *Colegio Nacional Rumiñahui* ubicada en la zona sur del *Valle de los Chillos*. Los grupos focales se realizaron en su horario normal de clases en distintas aulas de su institución educativa a lo largo del 20 de diciembre de 2013. Se puede encontrar un modelo de la encuesta escrita aplicada a los niños en la página de número 136 de los anexos.

Estas entrevistas, al igual que las que se realizaron a los diferentes grupos de hinchas del equipo, comenzaron con preguntas cuantitativas para establecer datos precisos sobre los entrevistados. Para formar un primer parámetro de análisis se quiso establecer un perímetro geográfico en el que los entrevistados habitan, para lo cual se preguntó si todos los participantes viven en el *Valle de los Chillos*. Pese a que se escogió una institución educativa del sector del *Valle de los Chillos* para concordar con el segmento de público escogido por el equipo, se encontró que alrededor de un 15% de los entrevistados estudia en una escuela *sangolquileña* pero vive fuera del *Valle de los Chillos*, específicamente en *Amaguaña*, parroquia rural del *Distrito Metropolitano de Quito* vecina del cantón *Rumiñahui*.

Después se comenzó a plantear preguntas referentes al grado de complacencia que sienten los niños por este deporte, qué equipos son más populares entre los entrevistados, y su relación con el *Independiente del Valle*. La primera pregunta que también servía como introducción para esta conversación fue si es que les gustaba el fútbol. La respuesta fue un rotundo sí en el 100% de los participantes, niños y niñas.

En cuanto a popularidad de equipos, entre los niños consultados se obtuvo una respuesta principalmente bifurcada entre dos opciones, *Liga de Quito* y *Barcelona*. Además de estos equipos también hubo un porcentaje mínimo, es decir uno de los más de cuarenta que declaró ser hincha de *Emelec* y ninguno mencionó al *Independiente del Valle*.

La siguiente interrogante fue establecer los posibles factores que influyen en un niño para escoger un equipo. Se les preguntó si es que les gustó su equipo por colores, influencia familiar, entre otros factores. Las respuestas fueron variadas pero no indicaron que las causas establecidas *a priori* sean correctas. Los entrevistados destacaron que escogieron su determinado equipo porque consideran que “*juega bien*” o que “*es un buen equipo*”, además de otras razones como que el equipo haya quedado campeón en años pasados o que en caso específico como los hinchas de Barcelona coinciden en que escogieron a ese equipo porque en el *clásico del astillero*, partido de fútbol más importante y tradicional del país en el que se enfrentan los dos equipos más importante de la ciudad de *Guayaquil*, siempre gana a su eterno rival *Emelec*.

En cuanto al *Independiente del Valle* se les preguntó a los niños dos interrogantes, primero si es que habían oído o sabían algo del *Independiente del Valle* y después, qué habían oído para comprobar la información. La respuesta de los participantes fue positiva en su mayoría, ya que más de un 90% de los entrevistados aseguró conocer al equipo, pero al momento de hablar sobre por qué lo conocían muy pocas características fueron

nombradas. Los niños hablaron en primer lugar de que lo conocían porque es de su ciudad, en segundo lugar porque “*han sacado buenos jugadores*” y porque fueron segundos el año pasado como dato final.

Para continuar con la evaluación del conocimiento real que tienen los niños sobre el equipo, se les pidió que nombren a algún jugador que conozcan. Las respuestas acertadas fueron muy pocas, ciertos niños, menos de 10 nombraron a *Guerrero, Sornosa* o *Azcona* jugadores más populares del equipo pero también hubo otros nombres que nunca han sido parte de este equipo y que fueron mencionados más por ganas de participar en el ejercicio que por conocimiento preciso del equipo. Por el contrario en cuanto al conocimiento de los *sponsors* del *Independiente del Valle* los entrevistados respondieron de forma acertada y pese a que el equipo cuenta con una gran variedad de auspiciantes los niños tuvieron gran precisión en nombrarlos a casi todos.

El *Independiente del Valle* ha asegurado estar contento con ser el segundo equipo en los corazones de los hinchas del *Valle de los Chillos* porque así es como se están posicionando. Para comprobar o establecer hasta qué punto esta afirmación es real se preguntó a los niños si es que consideran a este equipo como su segundo equipo; la respuesta fue negativa ya que para ellos ser hincha de un equipo es una convicción única. Después se les comentó que este equipo, recalando que pertenece y representa a su ciudad, tendrá participación internacional en copas continentales muy importantes y que si en este caso, en el que no compite contra su equipo favorito apoyarían al *Independiente del Valle* por representar al país, a la ciudad y ser una competencia internacional tan importante. En este caso, contradiciéndose un poco los entrevistados aseguraron que sí lo apoyarían, que en ese caso irían al estadio y algunos incluso se pondrían la camiseta.

Al preguntarles si es que considerarían convertirse en hinchas de este equipo al comenzar a ganar campeonatos, si es que les regalan camisetas o entradas al estadio, los niños opinan que no cambiarían “*por nada del mundo*” de equipo, no importa cuánto o qué les ofrezca este equipo, ellos no cambiarían. Según ellos se tiene un solo equipo hasta la muerte.

La siguiente pregunta fue averiguar la opinión de los niños sobre el nuevo protagonismo del equipo en los medios de comunicación, es decir si desde que el *Independiente del Valle* se ha vuelto famoso, creen que le ha beneficiado en algo a su ciudad, si les ha ayudado a mejorar o están iguales como habitantes del mismo. La mayoría de los entrevistados opinan que sí le ha beneficiado la nueva exposición mediática que ha conseguido el equipo al *Valle de los Chillos* aunque no supieron señalar con precisión en qué. Solo en un caso general se habló de que tener buen fútbol puede ayudar en la salud de los pobladores. Para complementar la discusión el resto de los participantes argumentaron que su ciudad es más famosa por su comida, es decir por el *hornado* que por este equipo. Con relación a la pregunta anterior también se persiguió determinar si es que creen que este equipo puede despertar algún sentimiento de amor o sentido de identificación en ellos o incluso en niños más pequeños con su población actual, a lo que respondieron que sí puede pasar.

Después se aspiró conocer el grado de fanatismo que puede desarrollarse en niños de esta edad alrededor del fútbol. Para establecer esto se les preguntó si es que la buena o mala participación de su respectivo equipo influye o determina su estado de humor o su predisposición para hacer sus actividades normales. Las respuestas fueron divididas, en unos casos los niños aseguraron que ellos entienden que el fútbol es solo un juego y que lo que su equipo les haga sentir no debe pasar de los minutos que dura un partido y no debe salir del estadio. Por el contrario otros niños aseguraron que cuando su equipo está

pasando por una mala racha si les enoja y que tiene que ver con el sacrificio que ellos realizan al viajar al estadio, comprar la entrada ya que esto les hace sentir tienen el derecho de molestarse, porque pese a que hacen todos estos sacrificios a veces el equipo parece que no lo valora.

Para terminar la conversación con los niños se trató de establecer que acciones o iniciativas que pudiese tomar el equipo les entusiasmaría o les haría sentir privilegiados por ser niños de *Sangolquí* y comprueben que el *Independiente del Valle* está cumpliendo con su premisa de tomar en cuenta a la niñez de forma predilecta. A los niños les entusiasmaron ideas como que el equipo les regale entradas para los partidos y balones, los invite al complejo deportivo o que los jugadores visiten sus escuelas y les den charlas. Mientras que ideas como que el equipo cuente con un jugador sangolquileño no tuvieron tanto apoyo.

Los niños son participantes activos y sinceros. Muestran sus opiniones de forma espontánea y cuando opinan que su equipo lo van a mantener “*hasta la muerte*” lo expresan de una forma muy categórica. Después de esta experiencia se recomendaría que el equipo deje de establecer su público objetivo como simplemente niños y desarrolle un estudio más detallado ya que por ejemplo estos niños parecen ser un segmento de público tan establecido y tan formado en cuanto a su decisión de a qué equipo seguir como cualquier adulto.

2.7 Síntesis de resultados

El manejo de la comunicación interna del *Independiente del Valle* es básico y poco adecuado. No se han desarrollado herramientas básicas como su *filosofía corporativa* ni canales apropiados para procurar flujos de comunicación oportunos.

Existe un grado de identificación alto por parte de los miembros del equipo con la organización y se ha creado un ambiente interno armonioso pero también existe una división poco ordenada de responsabilidades para los miembros administrativos y una organización interna poco establecida en general.

Los vínculos que el *Independiente del Valle* ha desarrollado con su público interno son adecuados aunque no se han implementado todas las herramientas que permitirían crear una interacción completamente adecuada. Los miembros del área administrativa y futbolística se sienten apreciados y orgullosos de pertenecer a esta institución, aunque en el aspecto administrativo existe cierta inconformidad con la falta de organización interna. En cuanto al público externo el equipo ha creado vínculos adecuados con segmentos como distintos medios de comunicación, el gobierno local, empresas e incluso otros equipos de fútbol pero el desarrollo de vínculos con la población del *Valle de los Chillos* todavía requiere mayor desarrollo porque hasta ahora es poco eficiente ya que no se ha logrado crear lazos perdurables con este actor.

Los mensajes que el equipo ha emitido en distintas estrategias comunicativas hacia el *Valle de los Chillos* se han desplegado de forma espontánea y sin planificación previa. Del mismo modo tampoco se ha realizado un estudio adecuado para conocer a este público en cuanto a necesidades de información, preferencias y singularidades a tal punto que no

se ha delimitado estratégicamente su público objetivo más allá de definirlo como sólo niños.

En cuanto al segmento de público que se declara hincha del *Independiente del Valle* la recepción de los mensajes ha sido certera aunque este público no ha desarrollado este vínculo con el equipo por su actual propuesta, sino que su relación con el equipo nace por vínculos más vinculados a la familia y a la historia del equipo. La fracción de la población del *Valle de los Chillos* que no se identifica con este equipo pero que por pertenecer geográficamente, en especial los jóvenes pertenecen al *target* del equipo es con quien menos existe retroalimentación, ya que mientras el *Independiente del Valle* asegura que se han posicionado como el segundo equipo en cuanto a gusto personal, los jóvenes que participaron en los grupos focales manifiestan que esto no pasa, además de que este grupo no ha generado ningún lazo entre el equipo y su población.

Las necesidades de información son diversas. La organización necesita conocimientos de comunicación que le permita desarrollar estrategias planificadas que respondan a una estructura y cumplan objetivos específicos. Los públicos por el contrario necesitan conocer más al equipo, sus virtudes y singularidades. El equipo necesita establecer una relación más cercana con todos los actores que lo rodean y especialmente con la población del *Valle de lo Chillos* ya que de acuerdo a las opiniones de los participantes del los grupos focales, el posicionamiento de este equipo es mínimo y no es coherente con lo que piensa el equipo de sí mismo.

Capítulo III Análisis de *identidad e imagen corporativa. De la pasión a la estrategia*

En ese capítulo de la investigación se utilizó de forma práctica lo investigado para estructurar el *Marco Teórico* de este estudio. El presente análisis pretende establecer tanto la *identidad* como la *imagen* del *Independiente del Valle* para posteriormente evaluar la eficacia que ha tenido esta organización en el *posicionamiento* de su propuesta comunicativa en la población del *Valle de los Chillos* y en la creación de nuevos hinchas que apoyen a este equipo.

Para comenzar se debe integrar varios conceptos que ayudarán a enmarcar de manera más adecuada este estudio. La creación de una *imagen corporativa* se desarrolla en el contexto comunicativo que dicha empresa maneje, por esto es que primero se establecerá qué se entiende como *comunicación institucional*. La definición más apropiada para este enfoque es la que ofrece *Joan Costa* (2006) en su libro “*Imagen Corporativa en el siglo XXI*” en donde la define como “*administrar el flujo informativo tiene el objeto de descubrir y construir la identidad de la organización mediante el establecimiento de relaciones informativas internas y externas*”.

Los conceptos de *imagen e identidad* no han sido concepciones estáticas que desde su formulación fueron aplicadas y nada más. Estas dos palabras aplicadas en el ámbito empresarial han sido fruto de una construcción y se han formado y reformado a lo largo de la lucha contemporánea de cada empresa por ser la mejor. La *identidad corporativa* nació por la necesidad de las empresas de mostrarse a través de signos y después la *imagen* (que nació en los años 80) respondió a la necesidad de que esos signos tengan una dimensión conceptual, es decir que debían transmitir esta personalidad hacia los consumidores. Estos conceptos iniciales se fueron modificando con la puesta en marcha de las diferentes

empresas; la *imagen* ya no se podía entender como un concepto propuesto también por la empresa, ya que de esto solo se encargaría la *identidad*. Entonces después de este proceso es que finalmente la *imagen* y la *identidad* se pudieron establecer como dos conceptos diferentes.

Se entenderá a la *identidad* de una empresa como una actividad o una serie de elementos diseñados por la empresa para difundir la esencia de la empresa, es decir que son un conjunto de mensajes establecidos por la empresa como emisor. La *imagen*, por el contrario, es la percepción de dicho acto por el público, es decir la interpretación de dichos mensajes por parte del receptor.

El primer aspecto que se analizará en el *Independiente del Valle* como organización es su *identidad*. Para realizar este estudio se acudió a varios autores que han planteado pasos o elementos que se deben seguir para realizar un análisis apropiado. Para tener un concepto más amplio de la *identidad* que se pueda descubrir en el equipo se eligió el concepto que brinda *Paúl Capriotti*, quien plantea en su obra "*Planificación estratégica de la imagen corporativa*" que la *identidad* de una empresa "*es lo que es y lo que proyecta ser, es su personalidad y todos aquellos detalles que la hacen distintas a cualquier otra y única*" (2008, p.28). Esta *identidad* nace como consecuencia del intercambio de información, de la participación de los distintos miembros de la empresa y de su interacción institucional. Además *Capriotti* lo complementa diciendo que es "*su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás*".

También se puede encontrar en el concepto de *Downey* en la obra "*Monitoring public perceptions of organizations*" de *Marita Vos* y *Hanny Schoemaker* una buena especificación de qué elementos forman parte de la *identidad*. El autor la define como:

La suma de factores que definen y proyectan lo que es una organización y a donde va, su única historia, estilo de gerencia, práctica, nomenclatura, competencia, distinción en el mercado. No es solo la fuente de la compañía sino que la identificación de cultura de la empresa (verbal y visual). (p.46)

Para realizar el estudio de *identidad e imagen* se tomará como referencia el proceso de tres fases que se plantea en el texto *Gestión de la Marca Corporativa* como propuesta para la planificación estratégica de una marca.

Las tres fases que plantea el autor son:

1. Análisis interno: *filosofía interna corporativa* (pautas de conducta)
2. Cómo quiere ser vista: perfil de rasgos de personalidad que forman la *imagen corporativa*
3. Comunicación simbólica: mensajes, comportamientos, productos.

Otra metodología que se toma en cuenta para desarrollar esta investigación es la que plantean Aaker y Joachimsthaler en su obra "*Liderazgo de marca*" quienes denominan este tipo de estudio como *análisis competitivo* (p. 60), en el que se toma como elementos de estudio a los siguientes elementos:

- Imagen e identidad
- Fortalezas, estrategias
- Vulnerabilidades
- Posicionamiento

3.1 Análisis interno: filosofía interna corporativa

En esta fase del estudio se propone realizar un análisis de las políticas que pautan la conducta de la organización después de una revisión documental de los distintos documentos que la institución haya estructurado. Como ya se estableció en el diagnóstico inicial sobre el *Independiente del Valle*, la empresa no cuenta con una *filosofía organizacional* delimitada, establecida y que pueda ser compartida. Los directivos comparten el mismo discurso respecto a qué es el *Independiente del Valle* y a dónde pretende ir (*misión y visión*) al igual que palabras clave que se podrían interpretar como sus valores, mas esto solo está presente en un discurso y no en un documento oficial concreto que pueda ser tomado como objeto análisis.

3.2 Perfil de rasgos de personalidad (características que forman la *imagen corporativa*)

En esta fase se debe constituir características de identificación básica: personalización, diferenciación y particularización. Este perfil nace de la *filosofía corporativa* de la siguiente manera:

Perfil		
Misión	⇒	Rasgos de personalidad
Visión	⇒	Valores centrales de marca
Valores	⇒	Atributos competitivos

Conjunto de beneficios

Autor: Paúl Capriotti

Al no contar con una *filosofía corporativa* fue imposible desarrollar un perfil para el *Independiente del Valle*.

Cuando una empresa emite mensajes correctos y divulga su filosofía *institucional* por medio de estrategias coherentes, dicha empresa deja de ser vista como una organización fría, como un producto, o solo un objeto y se produce un proceso de personificación por medio de rasgos de personalidad que se le atribuyen. En el caso de clubes deportivos este proceso se puede demostrar tanto en equipos tradicionales como en equipos nuevos. El club *El Nacional* se muestra como un hombre joven ecuatoriano de raza negra, fuerte y de origen humilde, mientras que a *Liga de Quito* se la ve como un hombre serrano blanco, joven de clase media. En el caso de equipos nuevos se puede analizar el proceso del *Mushuc Runa Sporting Club*, equipo con *identidad* indígena de la provincia de *Tungurahua* que en el 2014 disputa por primera vez en su historia institucional el torneo del Campeonato Nacional de fútbol de la serie A. Este equipo cuyo nombre traducido del *quichua* significa “*hombre nuevo*” o “*joven nuevo*” pese a que actualmente se encuentra en este proceso de construcción ya puede mostrar el perfil de un hombre indígena que viste con orgullo su atuendo tradicional, de origen humilde pero que se muestra también como trabajador y fuerte.

En el caso del *Independiente del Valle* no se puede precisar todavía qué rasgos puede tener este perfil humano que construye el equipo porque al parecer no se está

desarrollando este proceso de humanización. Se podría decir que es muy poco el tiempo que el equipo ha tenido en el medio público para desarrollar estos rasgos de personalidad, pero como ya se ha visto, equipos más jóvenes que él han tenido más éxito en este aspecto, por lo que solo se puede concluir que el *Independiente del Valle* no tiene un perfil de personalidad porque no ha dedicado esfuerzos y recursos para crearlo al destinar toda esta energía al ámbito futbolístico.

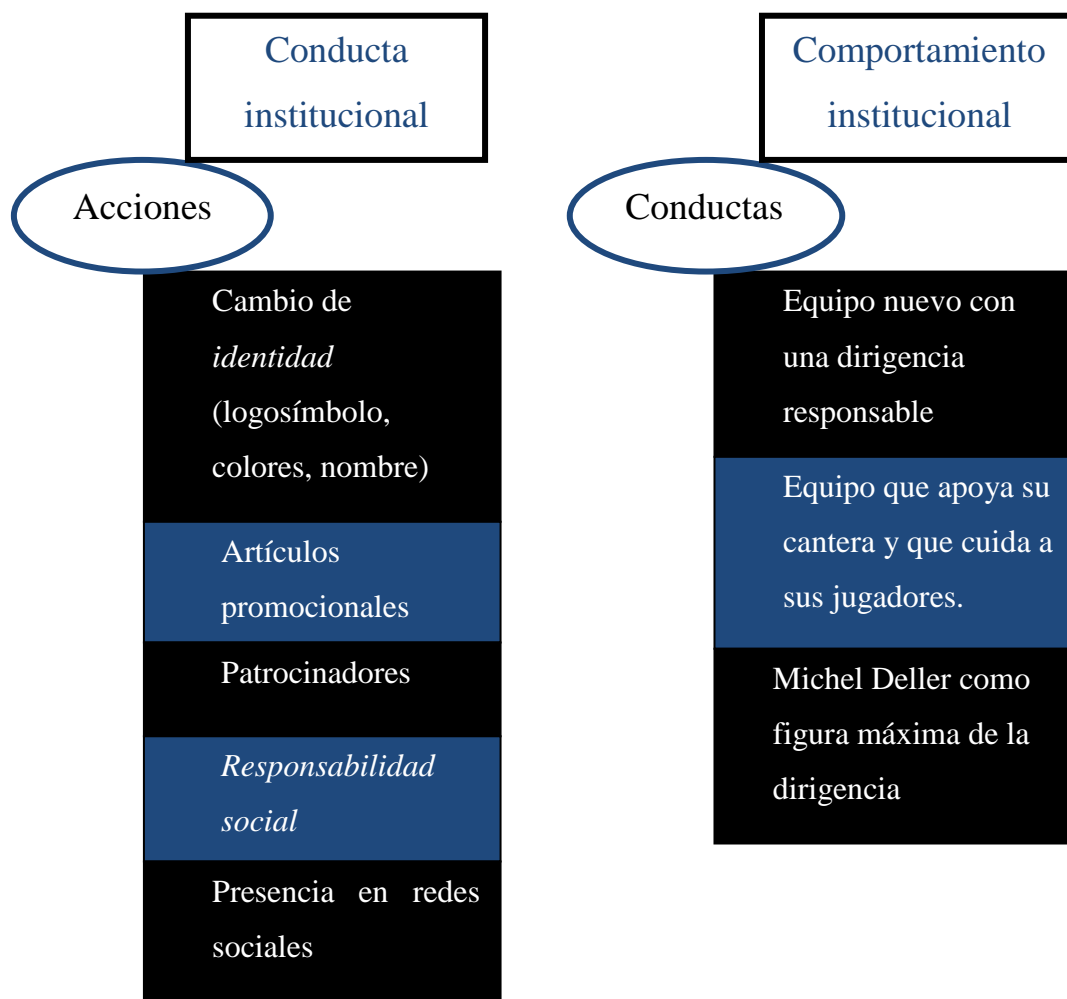
3.3 Comunicación simbólica

Este nivel consta de dos categorías, las cuales establecen los diferentes tipos de comunicación que una empresa puede emitir:

1. *Comunicación intencional*: mensajes diseñados específicamente para cumplir objetivos como aumentar la resonancia mediática o posicionar una marca. Mensajes que tienen el fin de ser mostrados con la intención de transmitir información determinada. (*Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing directo, Patrocinio, etc.*)
2. *Comportamiento institucional*: actividades, hábitos y conductas cotidianas. Experiencia del cliente con el producto o servicio. La expresión auténtica de lo que es la empresa por medio de su posición o accionar frente a determinada situación.

La *comunicación simbólica* que ha desarrollado el *Independiente del Valle* podría clasificarse en las siguientes categorías para su posterior análisis.

Gráfico 4



Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

Esta clasificación permitirá mostrar de forma organizada cuales han sido las estrategias que ha desarrollado el *Independiente del Valle* para atraer hinchas y lograr que su *imagen* tenga coherencia con su *identidad*.

Para respaldar esta selección y división de mensajes hay que definir qué se entenderá como *estrategia comunicativa*. *Paúl Capriotti* en su obra *Planificación estratégica de identidad de marca corporativa* define a una estrategia como “*líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado*” (2008, p. 29)

3.3.1 Comunicación intencional

3.3.1.1 Identidad visual corporativa

Desde su fundación en 1958 el *Independiente* fue identificado en su población como el equipo rojo. Como algunos clubes deportivos del país, los elementos de *identidad* de este equipo fueron creados a partir de otro equipo más grande y que servía como una referencia futbolística para los integrantes del *Independiente del Valle* de aquella época.



El *Club Atlético Independiente de Avellaneda*, equipo del cual se tomaron sus colores y escudo como referencia para formar la primera *identidad del Independiente José Terán* en *Sangolquí*, en *Latinoamérica* es reconocido como el “*rey de copas*” por ser el máximo ganador de copas internacionales en *Sudamérica* y es uno de los clubes más importantes y con más hinchada de *Argentina*. Este equipo tiene un origen obrero en un contexto de élite, cuando a inicios del siglo XIX un grupo de empleados de una de las tiendas más elegantes y de mayor categoría de *Buenos Aires*, capital argentina, decidieron a escondidas de sus jefes formar un equipo de fútbol. Este equipo en la actualidad tiene una *imagen* que se asocia con la clase media alta de Avellaneda y otros sectores de

Argentina, pero sobre todo con los adultos, quienes están vinculados al equipo por la conexión con las hazañas pasadas del equipo.

A partir del 2009 cuando inició el segundo surgir del *Independiente del Valle* bajo el liderazgo de *Michel Deller* además de pasar de ser el "*Club deportivo Independiente José Terán*" a "*Independiente del Valle*" por razones comerciales para ampliar su público y enmarcar el territorio en el que este proceso se enmarcaría el equipo tomó la decisión de hacer un cambio de elementos de *identidad corporativa visual* integral, es decir que se incluyó a los colores, el escudo y el nombre del equipo.

Los colores tradicionales del equipo ya estaban presentes en algunos equipos a nivel nacional tanto de la serie *A* como la *B*, por lo que buscar colores que en conjunto sean nuevos fue una decisión acertada. Al igual que en el primer caso este nuevo *Independiente del Valle* tomó como referente a un equipo conocido a nivel mundial para inspirar su nueva *identidad*.



En el caso del actual escudo del *Independiente del Valle* se puede apreciar un trabajo más elaborado al momento de diseñarlo, pese a que tiene como referencia el del *Inter de Milán* no es una copia exacta, sino que se tomó los mismos elementos y se los

adaptó a una nueva propuesta gráfica. Se analizará los distintos componentes de este elemento de *identidad* de acuerdo a las herramientas de estudio que ofrece la heráldica.

Ya que el *Independiente del Valle* ha tomado como referencia para sus *signos de identidad* a los de otro club deportivo es pertinente también analizar la *identidad e imagen* de este equipo referente. El *Inter de Milán* es uno de los equipos más exitosos y poderosos de *Italia*, su país de origen y de toda *Europa*. Nació a partir del club *AC Milán* su eterno rival futbolístico, cuando varios de sus miembros no estuvieron de acuerdo con la prohibición de jugar con jugadores extranjeros, y en la actualidad juega exclusivamente con jugadores no nacidos en *Italia*.

El *Inter de Milán* es reconocido como un equipo de origen obrero que surgió de lo popular y de una dirigencia abiertamente de militancia de izquierda mientras su rival el *AC Milán* representa la élite, *imagen* que ha sido reforzada con la incursión del polémico magnate y político *Silvio Berlusconi* al equipo. Si bien el origen de este equipo italiano y el *Independiente del Valle* son completamente diferentes el proceso de identificación de un posible hincha del *Independiente del Valle* por medio de esta relación visual de elementos de *identidad* solo se podría dar en un público conocedor del fútbol internacional.

El *logosímbolo* del *Independiente del Valle* está conformado por un escudo de armas, el nombre del equipo, un monograma con sus iniciales y el año de su fundación. En cuanto a su composición se pueden evaluar varios elementos. El blasón o la base del escudo posee la forma de un escudo francés antiguo, es decir de forma inferior en ojiva y una parte redondeada en medio de los flancos. El contorno del escudo es un marco conformado por 3 franjas, 2 doradas y una azul en la mitad. El campo del escudo posee una sucesión de 5 barras negras y 4 barras azules.

El escudo del *Independiente del Valle* es una bien estructurada muestra de lo que el equipo quiere mostrar. Mientras se puede apreciar elementos como la forma de escudo

francés antiguo que comunica tradición, fuerza, orgullo, organización y pasión los colores corporativos aportan con dinamismo, juventud y creatividad. Este escudo le permite al equipo competir visualmente con otros equipos posicionados en el fútbol ecuatoriano ya que cumple con la premisa de ser diferente y de combinar tanto la gran organización que demuestra el equipo en su ámbito administrativo así como la juventud de sus miembros.

3.3.1.2 Publicidad

Ya que el primer elemento que se analizará dentro de la *comunicación simbólica* del equipo es la *publicidad* se iniciará definiendo este concepto. Según los autores del libro *Fundamentos de marketing*, Philip Kotler y Gary Armstrong, la publicidad es "*cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado*" (2008, p.470). Además de esta definición se tomará como complemento la que se plantea en el libro *Fundamentos del marketing* de los autores William Stanton, Bruce Walker y Michael Etzel. De acuerdo a ellos la *publicidad* es:

Una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet. (2007, p. 569)

La única estrategia implementada por el *Independiente del Valle* que se puede calificar como una pieza publicitaria es un comercial emitido por parte de *KFC*, uno de los principales auspiciantes del equipo y empresa que además tiene relaciones comerciales con el dueño del equipo. Esta *publicidad* se encuentra disponible en línea en la página *web*

Youtube. En la sección de bibliografía se puede encontrar el *link* para apreciarlo (Garland, P., 2013).

La pieza audiovisual fue elaborada en el 2013 por la agencia *Puente 99 UIO* para su cliente *KFC* con el tema “*algo buenísimo está pasando*”. Tiene una duración de 20 segundos y es en general una exaltación a la labor que realiza el equipo en sus categorías formativas. La empresa de comida rápida toma el papel de narrador e hiperboliza con un lenguaje simple todas las bondades que tiene el equipo. El uso de uno de sus *slogans* actuales “*buenísimo*” no solo sirve como calificativo para la labor del *Independiente del Valle* sino que también como ancla para recordar a la empresa.

En cuanto a su composición visual el comercial está caracterizado por su color californiano, denominación que se otorga en el estudio de productos audiovisuales a las muestras que se caracterizan por exponer colores vivos y saturados para enfatizar el motivo de la pieza generalmente como es propio de cualquier *publicidad* de masas. Se muestra una secuencia de planos de corta duración que muestran una figura esférica como elemento de enlace entre cuadros. Otra función de este elemento es la de enfatizar el mensaje del producto, ya que se quiere mostrar que “*algo buenísimo está pasando*”, en este caso que el *Independiente del Valle* se preocupa por la niñez, provee a sus jugadores de divisiones inferiores todo lo necesario para que crezcan de forma adecuada y satisface todas sus necesidades básicas y sobre todo esto es lo que lo hace diferente, mejor. Así pues se puede observar en el primer plano un sacapuntas circular, en el segundo una bola de papel; elementos relacionados con la escolaridad que brinda el equipo a sus niños. En el tercero se muestra un cojín en forma de balón, en el cuarto una bola de lana y en el quinto un balón de fútbol de juguete, estos elementos se relacionan con la infraestructura que cuenta el equipo para que los niños disfruten de ella; habitaciones y espacios de distracción y esparcimiento. Finalmente el elemento se convierte en un balón de fútbol

real con el logo del equipo rodando por una cancha. Este elemento se transforma en ese momento también en una figura metafórica de todo el proceso por el que pasa un jugador-niño de este equipo antes de convertirse en un jugador profesional. Finalmente se muestra a un jugador destacado y joven de este equipo aparando este balón luciendo una camiseta que alude al *Independiente del Valle* por sus colores pero que no muestra su *logosímbolo*, sino que resalta en la parte central de la camiseta al logo del auspiciante *KFC*. Como elemento redundante se puede apreciar una cesta del producto que vende esta empresa (pollo cocinado) en el brazo del jugador, quien es rodeado por numerosos niños uniformados, ellos sí con la indumentaria del equipo.

El cuadro final de la *publicidad* es una toma gráfica del *logosímbolo* del auspiciante en la parte central acompañado de la palabra “*buenísimo*” sobre un fondo blanco seguido de la firma del jugador en la parte inferior derecha. El comercial se cierra con la locución del narrador pronunciando “*KFC buenísimo*” como reiteración.

3.3.1.3 Artículos Promocionales

El siguiente elemento que se analizará dentro de esta categoría de *comunicación simbólica* es la de los artículos promocionales que maneja y vende el equipo. El *San Luis Shopping* es el más grande centro comercial del *Valle de los Chillos* y pertenece a la red de centros comerciales de la que también son parte el *Quicentro Shopping* norte y sur de Quito, *San Marino* de Guayaquil entre otros, cuyo dueño es *Michell Deller*, propietario también del equipo. Es precisamente en este lugar donde el *Independiente del Valle* tiene su único punto comercial dirigido hacia el público. La isla con la que cuenta el equipo está ubicada en un punto estratégico óptimo, ya que está situada cerca de los principales accesos y al lado del local más visitado de todo el centro comercial.

En cuanto a dimensiones y diseños se puede calificar a esta isla como promedio. No existe ningún elemento en ella que refleje creatividad, alegría o juventud, palabras que según sus miembros definen al equipo, de hecho es bastante seria y no llama la atención. El único elemento en ella que se puede resaltar como interactivo o que atraiga es un televisor ubicado en la parte alta central que muestra continuamente diferentes jugadas y goles del equipo. Otro punto que le resta a esta estrategia es que muchas veces se la encuentra sin nadie que atienda o en otros casos se puede observar a la vendedora usando el celular sin parar como la mayoría de adolescente hoy, con la mirada clavada en la pantalla e ignorando a todos a su alrededor, o sentada, casi como si se escondiese detrás del mostrador.

Ahora se analizará los artículos promocionales que en dicha isla se puede encontrar. La variedad de productos que se ofrece es básica y limitada ya que no se encuentran artículos que no hayan sido desarrollados como productos de promoción de cualquier empresa pequeña o alguna que no tiene conocimiento de *marketing* hace años. Mientras muchos equipos internacionales muestran gran creatividad desarrollando conceptos tan diversos como líneas para el hogar que incluyen accesorios para cocina, para habitaciones y hasta baños, además de accesorios para automóviles, líneas relacionadas con tecnología o incluso líneas de navidad, el *Independiente del Valle* ofrece vasos, jarros, *stickers*, mochilas o canguros de calidad aceptable.

3.3.1.4 *Página web y redes sociales*

El *internet* se ha convertido en una herramienta fundamental para distintas empresas que intentan establecer un *feedback* entre ellos, sus clientes y público en general, así que a continuación se estudiará el uso que este equipo le ha dado a las diferentes

herramientas que el *internet* ofrece. El *Independiente del Valle* cuenta con una página *web* oficial, así como con cuentas en las principales redes sociales: *Twitter* y *Facebook*, además de un canal en *Youtube*.

La página *web* oficial del equipo tiene un diseño tradicional y bastante estático dividido en bloques. La composición de dicha página se puede comparar con formatos de *blogs* preestablecidos que proveen algunas plataformas como *Worldpress*. El contenido de la página se analizará de acuerdo a cada bloque en que está dividido su contenido en orden descendiente. El primer bloque que tiene la función de encabezado muestra en la parte izquierda el *logosímbolo* del equipo acompañado de su nombre. En la parte derecha se exponen intercalados los *logosímbolos* de los distintos auspiciantes del equipo. En el segundo bloque se puede ver un menú de distintas categorías, seis en total, y dentro de cada una se despliega un menú de opciones con diferentes contenidos. El tercer bloque que se observa está formado por dos *banners* que se intercalan periódicamente, aportando con algo de movimiento dentro de la estructura de la página. Estos *banners* son íntegramente gráficos ya que no comparten ningún tipo de información adicional que informe el por qué de estas imágenes en tan destacada ubicación. El siguiente bloque se denomina “*últimas noticias*” y está formado por varias notas internas que destacan entrevistas a miembros del equipo o novedades sobre las categorías inferiores acompañadas de fotografías. En el quinto bloque se puede observar un contenido más gráfico; ya que se aprecia las categorías agendas y videos. La primera muestra información sobre horarios y tablas de posiciones mientras que la segunda permite ver de nuevo jugadas o goles. En el último bloque se encuentra el único contenido institucional con el que cuenta el *Independiente del Valle*. En esta sección se muestran tres opciones de información: la institución, historia y *responsabilidad social*.

El uso del color es limitado ya que se repite y excede al usar los mismos colores del logo del equipo (azul, dorado, negro o blanco). Este uso inadecuado del color hace que lo que más resalte en la estructura de esta página *web* sea el verde brillante que está ubicado en la franja del final de la página imitando césped de una cancha y que sirve para enmarcar a los auspiciantes del equipo además de los *logos* de las redes sociales en las que están presentes.

En general la página *web* del *Independiente del Valle* es una página poco pertinente que no presenta ningún rasgo que comunique una de sus palabras clave *juventud* o su propósito de *marcar la diferencia*. El equipo no le ha dado el peso a esta herramienta como carta de presentación de su *identidad* sino que han cumplido con lo básico que se pretende de una página *web*; presentar en un formato estático poco innovador e incompleto en cuanto a la información que ofrece sobre la institución.

Si bien las *redes sociales* no son consideradas un medio establecido de mercadeo o de *publicidad*, si son usadas de forma adecuada pueden ser la muestra de que a una empresa le interesa su público. Para esta sección del estudio, en donde se analizará el uso que el *Independiente del Valle* le ha dado a las diferentes herramientas digitales que significan cada una de las *redes sociales* se plantearon varias preguntas: ¿Cómo se mide un buen desempeño o uso de *redes sociales*? ¿A través de los fans, de los seguidores, del número de las publicaciones, de en qué tiempo responden a los comentarios de los internautas? Todavía no se ha establecido un método de análisis académico para examinar la *performance* de una organización en *redes sociales* con relación a sus públicos.

Twitter es una red de *microblogging* gratuito en la cual los usuarios pueden compartir información en mensajes de menos de 140 caracteres llamados *tweets*. Cada usuario puede suscribirse a la cuenta de otro para recibir la información que este publique,

lo que se denomina *seguir*. El grado de popularidad de una cuenta se mide generalmente por el número de *seguidores* que una cuenta posea.

En el caso de la primera *red social* a analizar, Twitter, el *Independiente del Valle* posee una cuenta oficial que suma más de 10000 (diez mil) seguidores, tiene una cantidad de información publicada muy variada; en un día esta cuenta puede publicar más de 40 *tweets* (frases enlaces de hasta 140 caracteres) y en otro sólo dos. Hay que acotar que esta es la *red social* más usada en el país y con mayor crecimiento de usuarios e influencia.

En cuanto a contenido el equipo ha formado un perfil exclusivamente informativo, por lo que se puede calificar a su cuenta como un perfil que muestra una personalidad formal y que toma como prioridad a públicos como: prensa, equipos contrincantes, empresas, autoridades, mientras que no muestra como su prioridad en esta *red social* la interacción con la hinchada. Las distintas publicaciones que se emiten son: informes de resultados, avisos de atención a la prensa, tablas de posiciones, boletines informativos de entrenamientos entre otros. El equipo no ha desarrollado esta herramienta en su potencial máximo; no se establece un vínculo con los seguidores, no se estimula a los usuarios a seguir a la cuenta, y por ende al equipo, y se menosprecia herramientas propias de esta *red social* como marcar un *tweet* como favorito o el *retweet*. La cuenta no se muestra como un modelo sincero de interés en sus hinchas, ya que solo se toma en cuenta lo que escriben acerca del equipo exactamente en los días en los que el equipo tiene algún partido. Mientras muchas marcas y empresas hacen sentir cercanos, escuchados y apreciados a sus seguidores al apelar a su opinión por medio de preguntas en primera persona o al mostrar algo más que sólo información formal, el *Independiente del Valle* ha limitado su presencia en *Twitter* para ser un difusor de noticias acerca de la institución.

Facebook es una plataforma de *internet* gratuita que permite a cada usuario crear un perfil público en el que puede compartir fotografías, videos, películas, música y demás

información que quiera difundir con las personas que pertenezcan a su *red*, quienes son llamados *amigos*. Esta página *web* además permite que sus usuarios *chateen* (conversen de forma escrita por medio de *internet*) entre ellos, establezcan gustos comunes por medio de *grupos* o marquen alguna publicación como de su agrado al marcarla con el botón *me gusta* o *like* en su idioma original *inglés*.

Facebook, la segunda *red social* en la que tiene presencia este equipo, en cuanto a antigüedad fue la primera en ser utilizada por el *Independiente del Valle* y junto con un *blog* que, actualmente está en desuso, fueron las primeras herramientas de la red (*internet*) para que el equipo establezca una conexión *on-line* con sus seguidores. En la actualidad el perfil oficial del equipo cuenta con cerca de 4000 (cuatro mil) *likes*, opción dentro de esta *red social* para que cada usuario marque algo que le gusta y sea público para sus amigos en la *web*. Esta *red social* publica información nueva todos los días con un contenido bastante variado. Por este medio se publican tanto comunicados formales como convocatorias para nuevos jugadores, información de nuevas contrataciones, así como promociones a distintas actividades del club, cursos para niños o torneos infantiles, hasta concursos para componer canciones o escoger la mascota del equipo. De acuerdo a esta información se puede determinar que al contrario de *Twitter*, en *Facebook* el equipo muestra una cuenta con una personalidad accesible, amigable e informal.

Esta es la *red social* en la que se toma en cuenta más a la hinchada. Cada determinado tiempo se realiza algún concurso o se apela al apoyo de la hinchada o se pregona sobre la importancia de cada uno de sus seguidores para el buen funcionamiento del equipo. El trato entre la institución y sus amigos en *Facebook* es interpersonal, esta relación no se presenta como relación empresa-cliente o meramente entre oferta y demanda, sino que el equipo apela, como un emisor individuo más que como una institución dentro de un mercado, a un receptor singular. Todo mensaje se realiza en torno

a un tú, por lo que este seguidor puede establecer una relación mucho más cercana y fuerte.

Youtube de acuerdo con un estudio revelado por la empresa de tecnologías *Sandvine*, junto con *Netflix* representan más del 50% del tráfico en *Internet* a nivel mundial (Chowdhry, 2013) y en Latinoamérica el primero por ser según los investigadores, a diferencia de *Netflix*, un portal gratuito. *Youtube* es una página *web* en la que se puede publicar, compartir y mirar videos de distintas duraciones y contenidos. Para reproducir un video no tiene que ser parte de esta página, pero si quiere dejar un comentario, marcarlo como bueno o malo, o publicar videos propios se debe tener una cuenta.

En esta plataforma tan influyente también se puede encontrar presencia de este equipo por medio de su canal oficial. El canal se llama *independientevalle*, no tiene ninguna fotografía de identificación y fue creado en el año 2013. La descripción que dicha canal ofrece es “*Goles, jugadas, entrevistas y mucho más del “Futuro campeón del Ecuador”*”. Esta frase es bastante optimista frente al contenido de los videos ya que todo lo que se pudo encontrar fue videos relacionados con las dos primeras palabras de esta descripción. Además que aquí se presenta una versión mejorada de esta descripción, ya que la que se encuentra disponible en línea tiene errores de escritura y ortografía.

Si bien ya se comentó que el contenido que ofrece este canal es meramente deportivo, se encontró un par de videos, entre más de 200 disponibles, que muestran inauguraciones de infraestructura. Algo en lo que son coherentes con su *filosofía institucional* es que en este canal se priorizan las jugadas o los goles de los partidos disputados por las categorías inferiores frente al desempeño del primer equipo que ya es cubierto por los distintos canales de televisión. El canal tiene más de 1000.00 (cien mil) reproducciones hasta la fecha, cifra que parece bastante positiva, pero cuando compara con canales de otros equipos del país, quienes cuentan con visitas que superan el millón esta

cifra deja de parecer alentadora. Al *Independiente del Valle* le hace falta incrementar los medios de difusión para este canal además de que debe mejorar el contenido del mismo.

Youtube es una página *web* que tiene tanta aceptación a nivel mundial porque es una vía libre a la creatividad y a la *globalización* de ideas. Los hinchas no son empresarios deportivos que solo buscan el aspecto futbolístico, sino que quieren sentir la gloria que un equipo puede saborear y quieren sentirse parte de algo único. El canal de *Youtube* debería permitir a los hinchas conocer a los jugadores y demás miembros del equipo, demostrar aquí que son más que un equipo una familia, pero también incluir a los hinchas como protagonistas de este contenido.

El uso adecuado y estratégico de *redes sociales* y de las distintas herramientas que ofrece el *internet* es establecer un lazo directo entre la empresa y su público. Las empresas con una *imagen* en la mente del público que responde a su *identidad* son precisamente las que usan esta herramienta para establecer un *feedback* con la gente y reforzar, o formar de manera adecuada la impresión que tienen ellos en cuanto a la empresa.

3.3.1.5 Auspiciantes

La siguiente estrategia que el *Independiente del Valle* ha desarrollado dentro de su *comunicación simbólica* son sus auspiciantes. Las empresas que se tomará en cuenta para este estudio son la que acompañaron al equipo en el 2013 y se las analizará de acuerdo al orden en el que aparecen en la página *web* del equipo.

En el 2013, 16 empresas apoyaron al equipo, número superior al de cualquier otro equipo del país, entre ellos los más populares, ya que por ejemplo *Liga de Quito* contó con 5, el *Deportivo Quito*: 10, *Emelec*: 3 y *El Nacional*: 9 e incluso la selección nacional de

fútbol con 6 empresas auspiciantes oficiales. En el caso del *Independiente del Valle*, como empresa que quiere formar una determinada *imagen* en su público, no cuenta tanto el número de empresas aunque en el aspecto económico sea muy beneficio, sino que dichas empresas sean seleccionadas y aceptadas con un filtro adecuado más allá del dinero, que los *valores* de esta empresa concuerden con los del equipo y que la *imagen* individual de cada empresa promueva la construcción de una *imagen* positiva del equipo del mismo modo.

Las empresas que se analizarán son: *Movistar, Directv, KFC, GamaTV, Adelca, Medias Roland, Tame, Play Zone, Multiapoyo consultores de seguros, Pony malta, Gatorade, GM OBB del Ecuador, Banco de Guayaquil, Marathon, Danec y Samsung.* Para facilitar la elaboración de un perfil de cada empresa se ha desarrollado un cuadro comparativo que se puede encontrar en el anexo número uno del índice de anexos en la página 143.

Al ser el *Independiente del Valle* el equipo con más auspiciantes en el fútbol ecuatoriano se puede apreciar un panorama diverso de empresas con distintos perfiles, personalidades e *imágenes*. En la fase de entrevistas los directivos de este equipo aseguraron que sí verifican que cada empresa sea coherente con su *filosofía* y no sólo la aceptan por su dinero. Cada compañía auspiciante dice algo del equipo y contribuye, de manera positiva o negativa, a la construcción de la *imagen* del *Independiente del Valle*, así que se las analizará individualmente y en grupo para determinar si esta estrategia ha sido empleada de manera estratégica o involuntaria.

Movistar es el nombre comercial de la empresa de origen español *Telefónica Móviles España, S.A.U.* que provee servicio de telefonía móvil y se encuentra en el *Ecuador* desde el 2005. Esta empresa que en la actualidad cuenta con más de tres millones

de clientes es la segunda más importante en su mercado en el país, después de *Claro*, la más importante en la región *Sierra*, especialmente en *Quito* y sus alrededores.

DIRECTV; NASDAQ: DTV es una empresa estadounidense que se dedica a proveer vía satélite medios de comunicación, entre ellos canales de televisión, radio, además de servicio de *internet*. Esta empresa es la primera a nivel de *Latinoamérica*, una de las más importantes a nivel nacional y la más importante entre las 20 que ofrecen este servicio en la provincia de *Pichincha*.

Kentucky Fried Chicken (pollo frito de Kentucky) mejor conocida por sus siglas en inglés *KFC* es una franquicia estadounidense de comida rápida perteneciente al grupo comercial *Yum! Brands*. En la actualidad posee más de 15.000 restaurantes en 110 países, es la segunda cadena de restaurantes de comida rápida del mundo, la primera en venta de su producto específico y es una de las cinco marcas relacionadas a la industria alimenticia más valiosas del mundo. En el país es la número uno entre las marcas de comida más conocidas y con mayor presencia a nivel nacional. La franquicia de esta empresa a nivel nacional pertenece al grupo *Deller*.

GamaTV es una cadena pública nacional con cobertura nacional y contenido variado. A diferencia de canales como *Ecuavisa*, *GamaTV* ofrece una sola propuesta de programación para todo el país, unificando sus públicos. El 58% de esta programación es de producción nacional y el 42% restante corresponde a producción de origen internacional. En cuanto a contenido se puede distinguir que la producción nacional corresponde principalmente a noticieros de distintos formatos como: informativo, de la comunidad o deportivo que tienen espacio en esta malla 3 veces al día, mientras que la producción internacional corresponde íntegramente a telenovelas y teleseries mexicanas que tienen presencia a lo largo del día. El deporte como ya se había resaltado tiene presencia 3 veces al día en espacios noticiosos relativamente cortos al ser segmentos y en

la noche con un espacio más amplio al tratarse de un formato de programa. Según la revista nacional *Vistazo* este canal es el quinto más importante entre los quince más representativos del país.

Acería del Ecuador C.A. – Adelca es una empresa ecuatoriana dedicada a reciclar y fabricar acero para materiales principalmente de construcción. La multinacional *MERCO*, *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa* con presencia en 10 países en *Latinoamérica* ubicó a esta empresa como la número uno entre las empresas siderúrgicas, el lugar 25 en *Responsabilidad empresarial* y el puesto 30 en entre todas las empresas nacionales. Además esta compañía apoya constantemente al deporte por medio de auspicios como el que le brinda a este equipo pero también apoya y organiza distintos eventos deportivos como carreras atléticas.

Medias Roland es una marca perteneciente a la empresa nacional *World's Socks* que maneja a varias marcas de productos textiles como *Ingesa*, *Co'coon*, y *Colorfull*. Esta organización desarrolla como su nombre lo indica medias de diferentes texturas y diseños para todo tipo de público.

Tame es la más grande línea aérea del *Ecuador* que pese a pertenecer al estado se desempeña de forma independiente. Esta línea posee certificaciones y reconocimientos de calidad internacional. Ofrece rutas hacia las principales ciudades nacionales e internacionalmente llega a 7 países. A nivel de mercado *Tame* se encuentra en segundo puesto después de la chilena *LAN* en el sector aéreo. Como uno de sus principales cualidades esta empresa resalta el ser 100% ecuatoriana.

Playzone es otra de las empresas ecuatorianas que auspicia al *Independiente del Valle*. Esta institución, cuyo dueño es *Michell Deller*, es lo que se denomina un game room (cuarto de juegos) que es un lugar dedicado al entretenimiento por medio de diferentes juegos y máquinas *Arcade* (término genérico de las máquinas recreativas de videojuegos).

Esta empresa es la primera en este tipo de servicio en el país ya que fue pionera en este mercado y tiene presencia en diferentes ciudades del país: *Quito, Guayaquil, Milagro, Salinas, Portoviejo, Manta y Latacunga.*

Cervecería Nacional es la empresa encargada de producir *Pony Malta* que es una bebida elaborada a base de cebada al igual que la cerveza pero que no contiene alcohol, por lo cual se la promociona como una alternativa saludable para niños y deportistas. Esta empresa pese a ser la responsable de producir principalmente cerveza es una de las empresas con mejor reputación en el país por su *Responsabilidad Social y Gestión Ambiental* pero quizá su mayor reconocimiento ha sido ser nombrada la mejor empresa del *Ecuador*. A pesar de que *Pony Malta* auspicia exclusivamente al *Independiente del Valle*, el producto estrella de la *Cervecería Nacional, Pilsener* está constantemente vinculado al fútbol por medio de auspicio a otros equipos o inclusive al Campeonato Nacional de fútbol que lleva su nombre.

Gatorade es la bebida isotónica, es decir que está diseñada para reponer los nutrientes que pierde una persona al realizar deporte, más famosa del mundo. Esta bebida pertenece a *PepsiCo.*, multinacional estadounidense de bebidas, y es comercializada por la división de esta empresa *Quaker Oat Company*. Actualmente se ubica en el puesto 5 entre las 20 marcas deportivas más valiosas del mundo con un valor de 2500 (dos mil quinientos) millones de dólares. Esta marca se ubicó sobre otras como *Reebok* y eventos tan importantes como el *Super Bowl* (final del fútbol americano en *Estados Unidos*), *UEFA Champions League* (campeonato de fútbol de los mejores equipos europeos) y la *Copa Mundial* de la *FIFA* (torneo de fútbol entre las mejores selecciones nacionales del mundo).

Gm Obb del Ecuador es el nombre de la ensambladora automotriz ecuatoriana más importante del país y la responsable de proveer al *Ecuador* de los principales modelos de

la marca automotriz *Chevrolet*. *Gm* se refiere a *General Motors*, la gigante multinacional que es accionista de esta empresa desde la década de los noventa y *Obb* a *Ónibus bb* empresa ecuatoriana fundada por un europeo. En la actualidad revistas como *Ekos*, especializada en el análisis de marcas, empresas y mercado, la reconocen como la principal empresa nacional en la industria automotriz, además de haber ganado en el año 2011 un premio emitido por la misma revista por ser la empresa automotriz del país con mayor valor de marca.

Banco de Guayaquil es una de las principales entidades financieras privadas a nivel nacional, la segunda según *MERCO*, después de *Banco del Pichincha*. Su actual presidente *Guillermo Lasso* fue candidato a la Presidencia de la República y junto con su movimiento político, *Creo (Creando Oportunidades)*, lidera la llamada “*oposición política del país*”. En cuanto al banco como entidad financiera posee una buena calificación por parte de la *Superintendencia de Bancos* por lo que se la puede denominar como un banco “*bueno*” o “*seguro*”. Mientras en el aspecto de *opinión pública*, se puede tomar en cuenta una encuesta realizada a nivel nacional por *Advance Consultora* y publicada por el diario *El Telégrafo* para que los clientes califiquen las distintas marcas financieras de país, en la cual este banco obtuvo el sexto lugar entre 75 entidades financieras de todo el país. Además la consultora multinacional *MERCO* ubicó a *Guillermo Lasso* en el año 2011 entre los líderes con mejor reputación a nivel nacional.

Marathon Sports es la principal empresa nacional dedicada a la venta de equipamiento deportivo, entre vestimenta y accesorios, tanto importados de las marcas deportivas más importantes del mundo, como confeccionados por la misma empresa. Auspicia a los principales equipos de fútbol del país además de la selección nacional confeccionando sus camisetas oficiales conjuntamente con el auspicio de los mayores eventos deportivos a nivel nacional y ofrecer servicios como seguro médico para

deportistas. Posee más de ochenta tiendas a nivel nacional asimismo tiene presencia en *Perú* y *Bolivia* en donde también auspicia a sus selecciones nacionales de fútbol y es la encargada de fabricar sus indumentarias completas. En este año la empresa *MERCO* la ubicó en el puesto 28 entre las empresas con mayor éxito a nivel nacional y la primera en el sector textil (Ranking, 2013).

Danec es la principal empresa nacional en la producción de margarinas, aceites y grasas de uso doméstico e industrial. Entre sus clientes más importantes se encuentran *KFC* también auspiciante del *Independiente del Valle*, así como *Nestlé*, *Hilton Colón*, *Supan* y *Oriental*. Esta empresa se destaca por ser la única cuya infraestructura de producción principal se encuentra en el *Valle de los Chillos*.

El Grupo Samsung, o *Samseong* en coreano que significa tres estrellas, es una de las empresas de la industria electrónica y de mercado en general más grande de mundo. Pese a que actualmente es conocida por sus teléfonos celulares, *tablets* y *laptops*, esta empresa también tiene participación en la industria pesada, automotriz, marítima, aérea, servicios financieros, servicios médicos, seguros de vida, productos químicos, venta al público, turismo y entretenimiento por lo que ha sido calificada como la *chaebol* más grande de *Corea del Sur*, su país natal, término que recibe un modelo empresarial basado en grandes conglomerados con presencia en distintos sectores económicos. En el 2013 esta empresa se ubicó en el número 15 entre las empresas más importantes de mundo y la cuarta entre empresas electrónicas. En cuanto a su valor de marca, es decir el valor que tiene esta empresa por su imagen *Samsung* se sitúa en el noveno puesto de la lista, con un valor de marca de 29.500 (veintinueve mil quinientos) millones de dólares. La surcoreana tiene un reconocimiento especial dentro de este ranking elaborado por la prestigiosa revista *Forbes* puesto que en los últimos tres años la marca ha aumentado su valor en un 136%.

También hay que tomar en cuenta que el *Independiente del Valle* dentro de esta amplia lista de empresas auspiciantes comparte algunas con la selección nacional de fútbol, máximo referente del fútbol ecuatoriano a nivel internacional. La selección cuenta únicamente con 6 empresas como auspiciantes oficiales, número inferior al del *Independiente del Valle* casi en un tres a uno. Pero no solo se debe tomar en cuenta el número, sino que estos dos equipos comparten a empresas como *Banco de Guayaquil*, *Cervecería Nacional*, por medio de *Pony Malta* en el caso del *Independiente del Valle* y *Marathon Sports*. Esta relación no solo es importante porque recalca la solidez económica de estas empresas, sino porque la *imagen* positiva de la selección por medio de estas empresas puede sufrir una mitosis y transmitir dichas cualidades a la *imagen* del *Independiente del Valle*.

Gracias a la gran cantidad de empresas que trabajaron con este equipo en el 2013 se puede apreciar una amplia diversidad de nacionalidades e incluso continentes involucrados con el equipo. El *Independiente del Valle* cuenta con una empresa *europea* de nacionalidad *española*, otra asiática de nacionalidad *coreana*, tres *estadounidenses* y dentro de la gran mayoría 11 empresas nacionales. Esta cualidad junto a la diversidad de productos y servicios que estas empresas ofrecen respaldan la premisa de este equipo de apoyar el talento nacional e impulsar el crecimiento no solo futbolístico sino formar más que un equipo una familia.

El extenso número de empresas que acompañaron al equipo como auspiciantes refleja la gran capacidad empresarial del grupo *Deller*, ya que un auspicio es esencialmente un acuerdo comercial entre dos organizaciones que buscan diversos beneficios. El *Independiente del Valle*, un equipo casi desconocido, no concretó estos auspicios por su proyecto o su discurso, sino porque se vio beneficiado de la reputación de éxito empresarial del grupo a cual pertenece.

Si bien el *Independiente del Valle* cuenta con empresas que han sido regularmente auspiciantes de equipos de fútbol como *DirectTV* y *Gama TV* ya que cubren todo el *Campeonato Nacional*, *Marathon Sports* por ser la empresa que elabora la mayoría de camisetas oficiales de los equipos de primera A y *Cervecería Nacional* que incluso compró los derechos del nombre del mismo campeonato para sus producto estrella, *Pilsener*, se puede apreciar que el *Independiente del Valle* es auspiciado por otras empresas que también podrían relacionarse con esta institución a través del grupo *Deller*. El equipo cuenta con una empresa del sector de la construcción, *Adelca*, así como el grupo *Deller* con *Ekron Construcciones*, una empresa del sector textil, *Medias Roland*, así como el grupo *Deller* con *Deltex*, una aerolínea, *Tame*, mientras que *Deller* tiene las concesiones de los dos principales aeropuertos del país.

Los auspiciantes del *Independiente del Valle* ofrecen un panorama de diversidad de productos y servicios, en donde se encontró que la mayoría de ellos, seis se relacionan con la industria alimenticia, por lo tanto son empresas que apelan un público masivo, además de tecnología con tres y ropa con dos, las cuales también son productos de públicos masivos. En general las empresas nombradas apelan a un público que concuerda con el del equipo pero asimismo lo diversifican ya que sus diversos perfiles empresariales no solo se aluden a la niñez, sino a la juventud y la familia. Además de esto se puede complementar esta segmentación de público agregando otra característica, la fragmentación económica. Estos productos apelan a un público de clase social y económica media a media alta, ya que pese a ser masivos, apelan a campos semánticos como el de vida, placer y salud, asociados con las ideas de *imagen* ideal, prestigio, poder, liderazgo y dominio, además de metáforas que se relacionan con el éxito y la aceptación social.

Estos auspiciantes respecto a sus valores y sus *slogans* como expresión comercial de su *filosofía* se muestran como empresas responsables y modernas. La principal correspondencia entre estas empresas y el *Independiente del Valle* es la *responsabilidad*, *respeto* y la *innovación*, pero estas organizaciones también aportan al equipo con nuevas cualidades como la calidez, la ética y la prudencia al funcionar como complemento en un proceso de asociación de *marcas* en el imaginario del público.

Estas empresas en general contagian a la *imagen* del *Independiente del Valle* con cualidades propias como ideas de compromiso, reputación y tradición que es relativamente nueva. Pese a que son organizaciones gigantes en cuanto a *imagen* a nivel mundial, estas empresas no han opacado al equipo. La estrategia de los auspiciantes es una de las pocas que se han empleado de manera efectiva para desarrollar una *imagen* positiva en el público o al menos en resultado han tenido éxito. Las empresas que han trabajado con el equipo han sido seleccionadas de forma oportuna porque contribuyen de forma positiva en la construcción de un concepto adecuado en el *top of mind* del *sangolquileño*. Se recalcará que además de las declaraciones de los directivos del equipo no se contó con ninguna evidencia de que exista un proceso ordenado para discriminar las empresas que son admitidas como *auspiciantes* del equipo y la que no de acuerdo a parámetros coherencia de *imagen* y que no simplemente se acepta a todas porque significan un ingreso de dinero.

3.3.1.6 Relaciones Públicas

En diferentes textos se señala que las *Relaciones Públicas*, Departamento de imagen, Comunicación, Prensa o con cualquier nombre con el que se lo denomine pueden tomarse como otra estrategia de *comunicación simbólica* para analizar a una organización.

En el caso del *Independiente del Valle* no se podría analizar esta *estrategia* ya que su implementación dentro de la organización administrativa interna es casi nula. El equipo no cuenta con ningún departamento constituido que se encargue de estos aspectos, solamente tienen a una persona encargada y nombrada de forma ligera y casi como si no tuviesen real conocimiento de qué son la *Relaciones Públicas* o la *Comunicación interna*, ya que esta persona tiene como sus principales responsabilidades enviar *e-mails* de distintos asuntos y administrar las *redes sociales*. Los directivos reconocen la importancia de estos factores dentro de su organización cuando se les pregunta, más que porque conozcan de sus beneficios para una empresa, porque saben que en otras empresas y en especial en otros equipos existen estos departamentos. En conclusión se puede decir que la falta de reconocimiento e implementación de esta *estrategia comunicativa* también comunica y nos dice que este equipo desarrolla todas las *estrategias de comunicación* existentes sin conocimiento, organización y planeación estratégica.

Dentro de la categoría de *comunicación simbólica* también cabe realizar una referencia a una de las herramientas más novedosas y populares actualmente en el mercado deportivo. El término *marketing deportivo* es un concepto relativamente nuevo y se refiere al uso y desarrollo del *marketing* enfocado específicamente a satisfacer las necesidades del público que consume deporte, además de las actividades deportivas en sí que requieren promoción y ganancias.

Desde que el fútbol se espectacularizó y se vinculó a industrias tan diversas como la salud, la moda, la alimentación y el entretenimiento, el *marketing deportivo* se ha establecido como una herramienta clave para desarrollar un proceso de *posicionamiento* adecuado en el mercado de este deporte. En el caso del *Independiente del Valle* el *marketing deportivo* permitiría desarrollar un proceso de selección de públicos y *stakeholders* de forma más estratégica y adecuada. De acuerdo a la obra “*Marketing y*

Fútbol, el mercado de las pasiones” de Jaime Rivera y Víctor Molero el proceso de este equipo debería dirigir todas sus estrategias comunicativas a públicos como los consumidores participantes del deporte (consumidores de productos deportivos) y consumidores de eventos deportivos (consumidores de información deportiva) (p.36) pero por el desconocimiento y desinterés de sus miembros esta estrategia no ha sido desarrollada en el equipo.

Pese a que muchas personas, por no decir concretamente, los directivos de este equipo, piensan que los hinchas solo se ganan con fútbol y títulos, no se dan cuenta de cuánto está perdiendo el *Independiente del Valle* como institución, al no desarrollar estas *estrategias* de forma óptima, organizada y siguiendo un plan de acción o al no incorporar a su cuerpo administrativo a un profesional que sepa elaborar un *plan de comunicación* que cumpla con el objetivo de posicionar a este equipo en el mismo sitio que los equipos más populares del país.

Si se revisa el párrafo anterior, una palabra clave presentó una promesa. El *posicionamiento*, entendida como una ubicación privilegiada en el mercado de cualquier producto o servicio, es la natural consecuencia de la buena aplicación de *estrategias de comunicación*. Este *posicionamiento* es de carácter subjetivo, es decir que se encuentra en la mente del público y no en rankings de empresas con mayor producción o valiosas.

La buena aplicación de todas estas *estrategias de comunicación* denominadas como *comunicación simbólica*, que se analizó anteriormente, tiene que ver con una de las más novedosas, populares y completas *estrategias de comunicación*. El *posicionamiento*, también asociado con el término *branding*, se presenta como una versión condensada de estrategias tradicionales como: *marketing, publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico*, las cuales el *Independiente del Valle* no ha desarrollado de forma óptima. Como

consecuencia se podría concluir que si el equipo no ha perfeccionado las estrategias que consideró más importantes, no sólo no ha conseguido establecer una impecable relación con sus públicos, sino que se está perdiendo la oportunidad de estar en el *top of mind* de todo el país y de pasar de ser una empresa considerada exitosa en el aspecto administrativo a una verdadera marca que pueda ofrecer no solo un producto o un servicio, sino que pueda ser en si una experiencia inolvidable y ofrecer sueños, anhelos y estilos de vida que diferencien a cualquier persona que decida seguir a este equipo de cualquier otro hincha.

3.3.2 Comportamiento institucional

Al haber analizado todas las *estrategias* que el *Independiente del Valle* ha implementado para la construcción de su *imagen* que se enmarcan dentro de la *comunicación simbólica*, se continuará a la siguiente categoría de análisis, *el comportamiento institucional*, dentro de la cual se estudiarán las actividades y el comportamiento cotidiano del equipo. Hay que recordar que la *Comunicación Corporativa* de una entidad es todo lo que la empresa *hace y dice que hace* sobre sí misma, voluntaria o involuntariamente (Capriotti, 2008, p. 29). Con la *comunicación simbólica* se analizó *el dice que hace* y ahora dentro de la *conducta corporativa* se estudiará *el hace*.

Como primer paso se delimitará qué es la *conducta corporativa* y qué *estrategias de comunicación* pueden ser estudiadas dentro de este concepto. La comunicación en una empresa es todos los mensajes, toda la información que esta organización genera voluntaria e involuntariamente hacia sus públicos, es por esto que el manejo de comunicación por parte de este emisor, en este caso el *Independiente del Valle*, no puede ser total, estrictamente controlado o absolutamente planeado.

Dentro de esta categoría se plantea que se debe analizar la experiencia directa del cliente con el producto o el servicio de la empresa analizada, ya que de acuerdo a *Norberto Chávez* en su libro *La imagen corporativa. Teoría práctica de la identificación institucional*, “la gestión cotidiana, lo que llamaremos una expresión genuina de lo que la organización es, adquiere un carácter publicitario porque este producto o servicio es en sí un promotor de sí mismo” (p.74). El *comportamiento institucional* tiene varias formas de expresión que se analizarán a continuación.

3.3.2.1 Conducta interna

La actuación de la empresa con sus empleados. Empleado se denomina a toda persona que forme parte de la empresa, desde el más simple cargo hasta el más importante. Esta expresión es importante porque son precisamente los empleados quienes llevan mensajes más directos, más experimentales y, por lo tanto, con mayor credibilidad hacia los distintos públicos sobre la empresa. Este mensaje al ser emitido por un miembro de la empresa tiene un mayor peso en estos públicos porque ellos (los públicos) al relacionarse con un empleado no lo interpretan así, sino que ellos lo asimilan como una relación con la empresa en sí y a este mensaje como emitido también por la organización. También hay que resaltar que los empleados son un factor estratégico para la empresa porque como en el caso del *Independiente del Valle*, es de los jugadores, del cuerpo técnico, de quienes depende la calidad de esta experiencia por parte de los hinchas.

En cuanto a este primer factor de la *conducta interna* el *Independiente del Valle* ha desarrollado una buena relación con sus empleados. La correspondencia empresa-empleado que tiene este equipo con todos sus colaboradores se pudo analizar desde el primer acercamiento que se realizó con el club en la fase de *observación crítica*. En el

ámbito interno de los empleados administrativos sienten identificación con esta empresa. Después de visitar las instalaciones del equipo y conversar con sus distintos miembros se pudo comprobar que por medio de *entrevistas* u *observación* que el equipo ha provisto de instalaciones adecuadas de trabajo y que ha promovido un ambiente armonioso de trabajo. Además que cumple con condiciones básicas de respeto hacia los empleados como pago puntual de salarios y libertad de opinión, planeación y lo que los entrevistados resaltaron, por lo que se podría deducir que para ellos es más importante, es que la empresa no los limita en cuanto a los distintos implementos que necesitan para realizar su trabajo, o que tampoco los ponen a rogar o sufrir por ellos, como señalaron que vivieron en otras empresas. Todos estos factores tienen que ver con el aspecto financiero del equipo actual más que con su *filosofía corporativa* como organización, ya que es porque esta empresa goza de estabilidad financiera que todos estos factores pueden darse de forma tan positiva y los trabajadores pueden gozar de esta libertad y respaldo a su trabajo.

Por otra parte se puede analizar también la *conducta interna* del equipo con los empleados del ámbito deportivo de la empresa, es decir sus jugadores de fútbol. Para este análisis se tomó en cuenta no solo al primer equipo de jugadores profesionales, sino a todos los futbolistas que forman parte del *Independiente del Valle* desde las divisiones inferiores. En el 2013 este equipo fue resaltado junto a *Emelec*, como los únicos equipos que no tuvieron problemas con sus jugadores; pagaron sueldos a tiempo, no acumularon deudas con ellos, respetaron sus contratos y no recibieron demandas, lo que puede mostrar de forma superficial un buen trato interno con estos empleados. En un estudio más detallado se puede observar que estos jugadores reciben el mejor trato médico, trabajan en las mejores instalaciones deportivas del país a opinión de periodistas deportivos, o también, en cuanto a los jugadores que residen internos en el complejo del equipo reciben apoyo constante por parte de un tutor, que es una persona contratada específicamente para pasar

tiempo con estos jóvenes y ser una especie de padre para ellos, además de que el equipo les proporciona educación, comida, vivienda, diferentes premios y hasta diversión para que se distraigan del fútbol.

Para terminar se puede recordar las palabras que pronunciaron reiteradamente los empleados de este equipo cuando se realizó la unidad de entrevistas en donde manifestaron que el equipo es respetuoso con sus empleados al proveer todas las condiciones para que ellos den su máximo y que por eso ellos no pueden devolver menos de esto. Los empleados realmente valoran trabajar en esta empresa porque saben lo que es trabajar incluso para otros equipos, por lo que se puede concluir que el *Independiente del Valle* tiene una óptima *conducta interna* con sus empleados y que estos empleados generan mensajes positivos acerca de la empresa, contribuyendo a la creación de una buena *imagen* en los distintos públicos.

3.3.2.2 Conducta externa

Se refiere a la interacción que tiene la empresa con todos aquellos que interfieran en su proceso comercial. Esta expresión puede darse de forma directa por medio del servicio, la atención al público y cualquier trato personal que la empresa tenga con un cliente que muchas veces, se da por medio de la relación *empleado-cliente*. Por el contrario la experiencia personal indirecta tiene que ver con la relación de los públicos con los productos, es decir su uso o su consumo y a través de ella establecer su grado de satisfacción. Asimismo se puede tomar como *comportamiento institucional* la posición que tome una empresa respecto a asuntos de interés de una colectividad; las iniciativas, campañas, o proyectos en los que se involucre como organización, es decir su

Responsabilidad Social o el perfil público e *imagen* que sus principales figuras ejecutivas muestren al público. Esta conducta parte de la ética básica de cada empresa y valores institucionales internos.

Este factor en el ámbito comercial es difícil asociarlo al caso del *Independiente del Valle*, una empresa que pese a tener fines lucrativos, no vende un producto o un servicio. La experiencia más cercana que tiene el cliente, en este caso el hincha, con la empresa o un empleado es al momento de presenciar un partido de fútbol. En este caso el resultado de esta experiencia sería relativa al resultado ya que pese a que el lugar es el mismo y el espectáculo que el hincha asiste relativamente tiene las mismas condiciones siempre, unas ocasiones, cuando el equipo gana, el resultado será una experiencia positiva y otras, cuando el equipo pierde, la experiencia será negativa. Hay que recalcar que en este caso el resultado de esta experiencia se da por razones menos racionales y más subjetivas, ya que en otros casos el resultado negativo de una experiencia se produce después del mal trato de un empleado o que un producto no cumpla con lo que promociona, sino que el hincha puede mostrarse decepcionado al equipo fallar en cumplir categorías tan subjetivas como “mostrar garra” o “desarrollar un buen juego”.

Se puede analizar los valores constantes que ofrece el *Independiente del Valle* para que el consumidor disfrute de esta experiencia. Mientras muchos de estos escenarios deportivos se muestran deteriorados y descuidados, el estadio *General Rumiñahui* gracias a este equipo ofrece instalaciones modernas, seguras y agradables. Este club deportivo es el responsable de que este estadio haya implementado modernas tribunas techadas, cabinas de transmisión, servicios higiénicos adecuados, lo que mejora mucho la experiencia del espectador que paga su boleto y sobre todo influye en el *sangolquileño* que es quien diferencia el estado de este escenario antes y después del *Independiente del Valle*.

La *Responsabilidad Social* es uno de los temas *en boga* en el contexto empresarial actual. Pese a que hace menos de un par de décadas no se hablaba tanto de este tema y ni siquiera constituía la prioridad que es hoy en la mayoría de empresas, en la actualidad es una de las estrategias de comunicación, que explotada de forma adecuada, puede garantizar la formación de una buena reputación y una *imagen* que distinga a dicha empresa de su competencia.

A pesar de que varios autores ubican a la *Responsabilidad social corporativa* dentro de la categoría de comportamiento institucional, el enfoque de este estudio también sostiene que tiene un componente de *comunicación simbólica*, puesto que además de ser una acción con la que se trata de contribuir voluntariamente con la sociedad con un interés filantrópico, en el fondo ésta no se realiza desinteresadamente, sino que las empresas que la desarrollan de mejor forma y sobre todo, la divulgan con mayor amplitud, lo hacen porque están interesados en los beneficios adicionales que trae. Mientras mejor desarrollada sea dicha estrategia en una empresa, mejor reputación e *imagen* tendrá en los públicos. *Emilio Sierra Montoya* escritor y experto en *Responsabilidad Social Empresarial* sostiene que ésta trasciende de la simple caridad y es una *estrategia corporativa* porque forma una especial relación con los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, comunidad, y que a través de ella garantiza la sostenibilidad por medio de los aspectos económicos, sociales y ambientales.

En el caso del *Independiente del Valle* la *Responsabilidad Social Empresarial* se ha consolidado como el nexo más importante entre la empresa y la población del *Valle de los Chillos*. Para el equipo esta estrategia constituye una forma de retribuir y contribuir con *Sangolquí*. Las principales acciones que este equipo ha desplegado dentro de la población del *Valle de los Chillos* para responder a la iniciativa de la *Responsabilidad Social* se refieren a diversas visitas por parte de jugadores del equipo a distintas fundaciones locales

que principalmente atiendan a niños, para responder a su público objetivo, además de donaciones o más relacionadas al fútbol como permitir que las finales de los distintos campeonatos infantiles y juveniles de este deporte se desarrollen en su complejo, es decir, en canchas de primera para impulsar el deporte en el *Valle de los Chillos*. Igualmente para los miembros de este equipo la *Responsabilidad Social* no solo se desarrolla para sus públicos externos, sino también puertas adentro, así que ellos también incluyen dentro de esta estrategia su proceder con sus jugadores juveniles, especialmente, quienes residen en el complejo, ya que resaltaron acciones como visitas a fábricas de implementos deportivos, además de regalos y premios o visitas más educativas como un recorrido al *Palacio Presidencial de Carondelet*. Se puede concluir que esta estrategia se ha desarrollado en el equipo de forma deficiente, ya que cada visita o iniciativa por parte del equipo se ha desarrollado de forma espontánea y sin responder a un proceso planeado que responda a un objetivo específico. También se calificará de esta forma a esta estrategia porque para que la *Responsabilidad Social Empresarial* cree valor y una buena reputación también debe estar planeada en cuanto a medios de difusión de cada acción en sus públicos, o en palabras más populares “*lo que no se exhibe no se vende*”, ya que además de tener un espacio en la página *web* del equipo, cada acción de este equipo no tiene ningún otro tipo de canal de difusión por lo que no puede contribuir a la creación de una *imagen* favorable en el imaginario *sangolquileño*. La *Responsabilidad Social Empresarial* es una *estrategia comunicativa* en el *Independiente del Valle* está mal entendida, ha sido sub utilizada y mal aprovechada.

Michel Deller además de ser el presidente y el dueño del *Independiente del Valle* es su figura corporativa más mediática. Aparte de todas las empresas en las que está involucrado este empresario nunca tuvo un perfil público amplio, ya que no es de aquellos empresarios que otorgan entrevistas, aparecen en revistas económicas o incursionan en la

política como fue *Eduardo Maruri* en su periodo como presidente del *Barcelona de Guayaquil*. La *imagen* de Deller fue creciendo junto a la del equipo y es por esto que *Michell Deller* aporta tanto para la construcción de la *imagen* del *Independiente del Valle*.

En cuanto a entrevistas y apariciones en medios de comunicación *Michel Deller* marca una diferencia entre dirigentes de discursos agresivos y ambiguos como *Alfonso Harb*. *Michel Deller* se muestra como un dirigente de presencia segura y tranquila, que comunica con claridad; no ha caído en el error más grave de los diferentes dirigentes del fútbol ecuatoriano y que ha causado la crisis actual del fútbol nacional, que según *Fernando Beir*, periodista deportivo de *GamaTV*, es que existen ciertos dirigentes que son grandes hinchas, pero muy malos administradores, quienes en el afán de ver a sus equipos en posiciones estelares en los torneos generan deudas a sus equipos que luego generan consecuencias nefastas.

Si bien en su aspecto como empresario ha ganado prestigio como dueño de los principales centros comerciales del país, lo que lo podría ayudar a afianzar su *imagen* como dirigente de un proceso futbolístico diferente a cualquier otro equipo, él ha mantenido lo más distanciado posible del panorama público su lazo con este panorama diverso de empresas.

El pasado 13 de abril *Michel Deller* junto a otros miembros de la cúpula del equipo ofrecieron una entrevista a la radio deportiva *La Red* de la ciudad de *Quito* en el programa *Tertulia, café y fútbol*. Además de hablar de toda la actualidad del equipo, de cómo se ha formado este nuevo equipo y de sus planes a futuro, al dirigente se le preguntó ¿Cómo definiría al *Independiente del Valle*? A lo que él respondió con una frase de *Friedrich Nietzsche*, filósofo alemán, “*ser independiente es el privilegio de una pequeña minoría, es la realidad de los fuertes*”.

En general la figura de Michel Deller como dirigente máximo del *Independiente del Valle* en este primer proceso de *posicionamiento* del equipo ha sido beneficiosa para construir una *imagen* coherente a todo el proceso que este equipo plantea ser.

3.4 Resultados de los sondeos de opinión

Sangolquí es una ciudad de la provincia de *Pichincha* conocida tradicionalmente por su maíz y su buen clima. Esta población es la cabecera cantonal del cantón *Rumiñahui* además de ser su ciudad más grande y más poblada. *Sangolquí* está situada geográficamente en el denominado *Valle de los Chillos*, territorio que limita al norte, este y oeste con el *Cantón Quito* por lo que desde hace algunos años estas poblaciones han tenido lazos importantes en aspectos comerciales, sociales y económicos.

La población del *Cantón Rumiñahui* es de 85.852 habitantes que representa el 3% de la población total de la provincia de *Pichincha*, y dicha población es bastante equilibrada en cuanto a género ya que se divide en un 51% mujeres, 49% hombres. En el caso de *Sangolquí* cuenta con una población total de 81.140 un 94% de la población total de todo el cantón. Todos los datos que se han mencionado fueron tomados del último *Censo de población y vivienda* realizado por el *INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos* en el año 2010.

Para realizar el estudio de opinión el universo que se planteó no fue el número de población total de habitantes del *Valle de los Chillos* que se mencionó anteriormente ya que se decidió escoger como muestra al público objetivo que el *Independiente del Valle* ha determinado como suyo porque consideran que en él se puede crear hinchas nuevos, es decir los niños. De acuerdo al *INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos*, el

número actual de niños entre 10 y 12 años en *Sangolquí* es de 4.396. Este número será el universo a partir del cual se calculará el tamaño de la muestra. Hay que resaltar que se escogió este segmento de población y en especial ese rango de edad por decisión estratégica para la investigación. Esta decisión responde a factores que facilitarían el estudio como: nivel de desarrollo de los niños en cuanto habilidades sociales, comprensión de tareas y capacidad de expresar su opinión, y no responde a ninguna posición del *Independiente del Valle* puesto que el equipo más allá de definir a su público objetivo como “*niños*” no ha realizado ningún otro estudio para especificar o justificar o determinar de manera más precisa esta segmentación. El equipo no ha realizado una delimitación de edad, género, clase social o ninguna otra característica además del establecimiento general de su público objetivo como niños.

Después de establecer el público al cual se dirigiría este estudio de opinión se tuvo que establecer otros factores para determinar precisamente el tamaño de la muestra que tendría dicho sondeo de opinión. El nivel de *heterogeneidad* que se escogió fue el que normalmente se aplica para cualquier cálculo que es el 50%. Después se determinó el *margen de error* que este sondeo tendría. Se seleccionó el 8% debido que el universo de este estudio es bastante amplio. Y por último de acuerdo al margen de error el *nivel de confianza* del sondeo de opinión sería del 92%.

El cálculo se realizó de la siguiente forma:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito de un evento

q = Probabilidad de fracaso de un evento

e = Grado de error admisible

z = Valor de z de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza

N = Tamaño de la población del estudio

Se aplicaron los siguientes datos para este estudio:

n = ?

p = 0.5

q = 0.5

e = 8% (porcentaje escogido de acuerdo al tamaño de la muestra)

z = 1.75 (que corresponde al 92% de nivel de confianza)

N= 4.396 (población entre 10 y 12 años del Valle de los Chillos)

Fórmula aplicada para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{p \times q}{(e^2 / z^2) + (p \times q / N)}$$

$$n = \frac{0.5 \times 0.5}{(0.08^2 / 1.75^2) + (0.5 \times 0.5 / 4396)}$$

$$n = \frac{0.25}{(0.0064/3.0625) + (0.25/4396)}$$

$$n = \frac{0.25}{(0.00208979591) + (0.00005686988)}$$

$$n = \frac{0.25}{0.00214666579}$$

$$n = 117$$

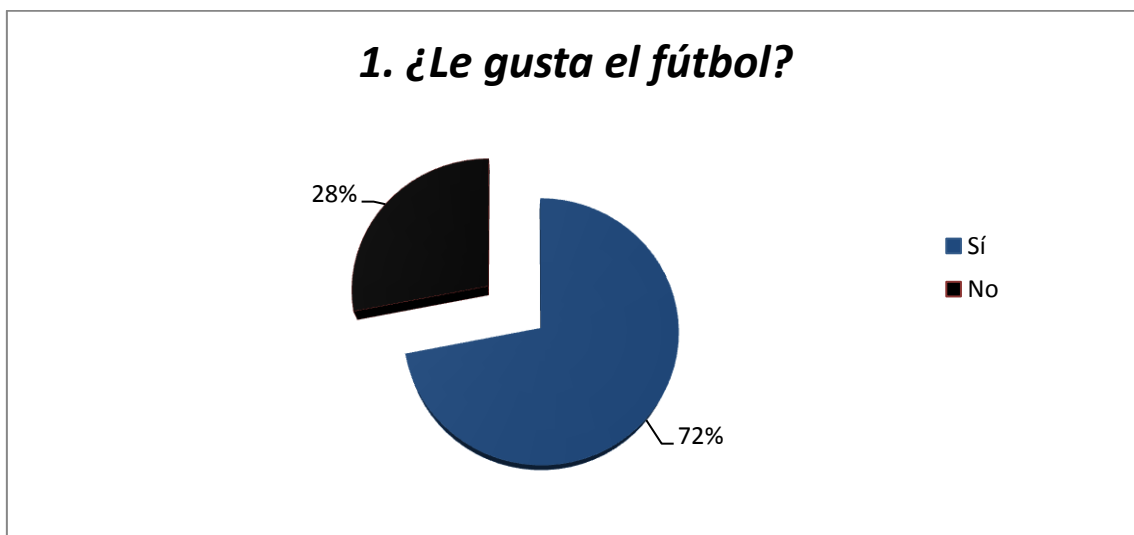
Posteriormente de establecer todas estas cifras y realizar el respectivo cálculo se determinó que este estudio constaría de 117 sondeos de información realizados a niños de entre 10 y 12 años. Se puede encontrar un modelo del sondeo aplicado en la página 140 de los anexos.

El estudio se realizó el 19 de febrero de 2014 en las escuelas primarias estatales del centro de *Sangolquí Juan Montalvo* matutina y *Fernando Villacís* vespertina, ambas ubicadas en el centro de la ciudad a niños y niñas de las edades establecidas durante su horario normal de clases en distintas aulas de sus respectivos establecimientos educativos.

Para este estudio se realizará el respectivo análisis de cada pregunta y en la parte inferior se mostrará un gráfico de los resultados encontrados pertenecientes a cada pregunta.

La primera pregunta cuantitativa que se planteó a los niños encuestados tuvo el propósito de establecer un posible panorama sobre la relación fútbol y niñez en el *Valle de los Chillos*. Las expectativas frente a esta pregunta no se cumplieron ya que se esperaba un porcentaje más alto de niños a los que le gustara el fútbol, pero según las estadísticas finales, a un 72% de los niños entre 10 y 12 años del *Valle de los Chillos* les gusta el fútbol.

Figura 5

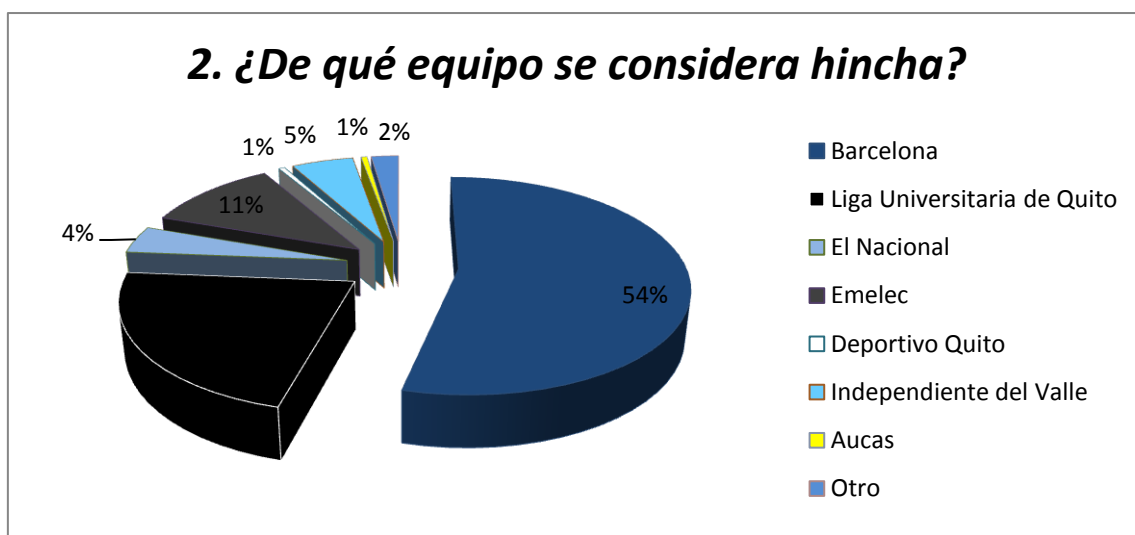


Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

La siguiente pregunta planteada pretendió establecer cuáles son los equipos más populares en el país y los que, por el contrario, no tienen tanta acogida entre este segmento del público. Entre los equipos más populares aparece un guayaquileño y un quiteño, *Barcelona Sporting Club (B.S.C)* y *Liga Deportiva Universitaria de Quito (L.D.U)* respectivamente. La supremacía del *Barcelona* queda fuera de ninguna discusión y confirma su apelativo de “*equipo más popular del país*” al obtener más de la mitad de los votos (54%) y vencer al segundo por más del doble de su porcentaje (22%). En el caso de

los equipos menos apoyados se puede apreciar a dos equipos quiteños *Aucas* y *Deportivo Quito* con un 1% cada uno, porcentaje que incluso fue superado por la opción de *otro* equipo, que obtuvo una cantidad que dobla a estos equipos y que se debe principalmente al número de estudiantes colombianos radicados en esta ciudad y que se declararon hinchas de equipos como *América de Cali*. El equipo evaluado, el *Independiente del Valle* obtuvo un 5% de apoyo y se posicionó como el cuarto equipo más popular entre la lista, es decir que se encuentra en la mitad de la lista de los distintos equipos que fueron opciones en la encuesta.

Figura 6



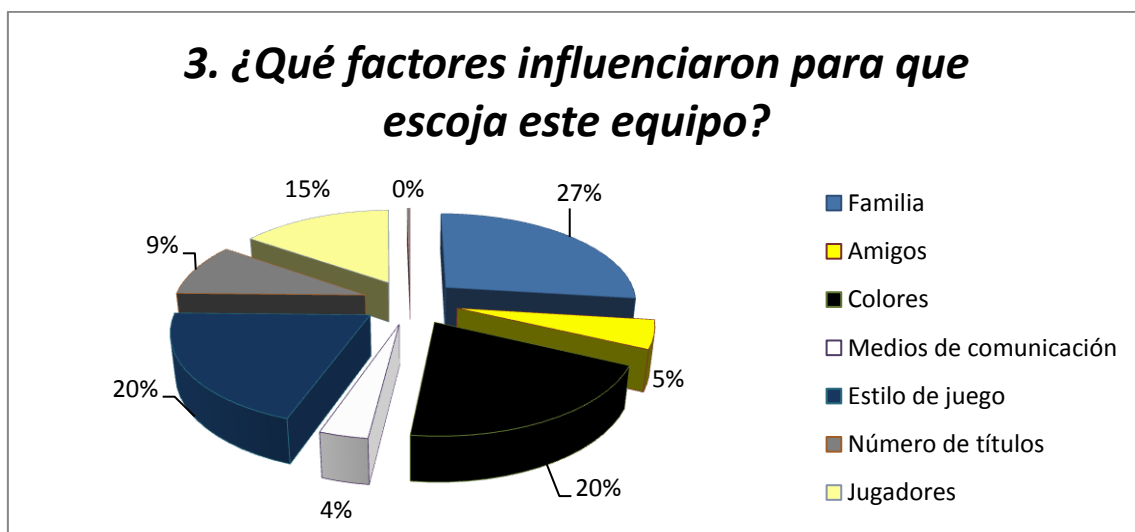
Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

La tercera interrogante tenía como objetivo determinar los factores que influyen a un niño para tomar la decisión de seguir a un determinado equipo. A los encuestados se les preguntó ¿por qué escogieron al equipo que señalaron en la pregunta anterior? y se les dieron opciones fáciles como: porque mi familia es de ese equipo, porque me gusta cómo juega, porque mis amigos son de ese equipo o porque tiene muchos títulos, entre otros.

Como las más importantes se pueden resaltar a la familia con un 27%, colores del equipo con un 20% y el estilo de juego, es decir que a los niños les gusta cómo juega ese equipo con un 20% al igual que la segunda opción. Hay que recalcar que muchas veces estos niños no toman precisamente la decisión de seguir a un equipo ya que como se puede apreciar que el factor que ejerce más influencia es la familia y por cuál equipo *hinchén* sus miembros, determinará a qué equipo e incluso a qué hinchada pertenecerá el niño. El seguir a un equipo en muchas familias se inculca como la fe en determinada religión y cada niño no tiene libertad de decisión, sino que este fervor se transfiere como una tradición familiar y constituye un elemento de unión familiar, un lugar común.

En el caso de los factores que menos han influenciado a los encuestados se encuentran los medios de comunicación y los amigos. Los niños consideran que lo que escuchan en la radio o en la televisión no influencia lo que ellos creen o sienten sobre su equipo y que sus amigos no han influenciado en el tema fútbol.

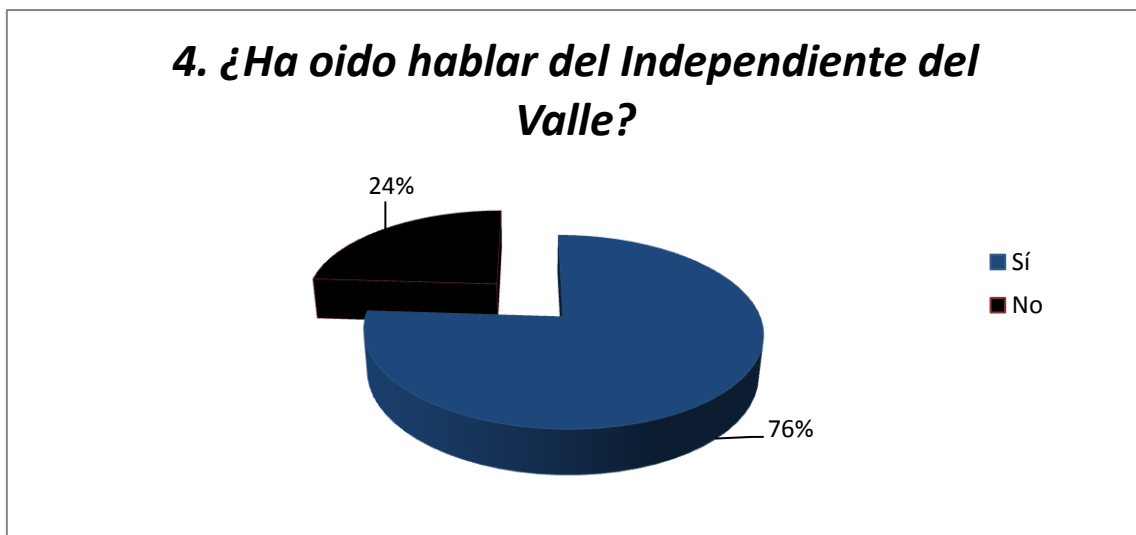
Figura 7



Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

En la cuarta pregunta se introdujo el tema del *Independiente del Valle* al sondeo. Se les preguntó a los encuestados si es que conocían al *Independiente del Valle* para determinar el lugar que ocupa este equipo en la mente de su población local y el impacto que ha tenido en los últimos años en su público objetivo. Los niños que han oído hablar del equipo constituyen el 76% de los encuestados. Se puede asociar este porcentaje con el de la primera pregunta, donde un 72% de los participantes respondió que le gusta el fútbol, así que los niños que siguen a este deporte son en su mayoría quienes conocen al *Independiente del Valle*.

Figura 8

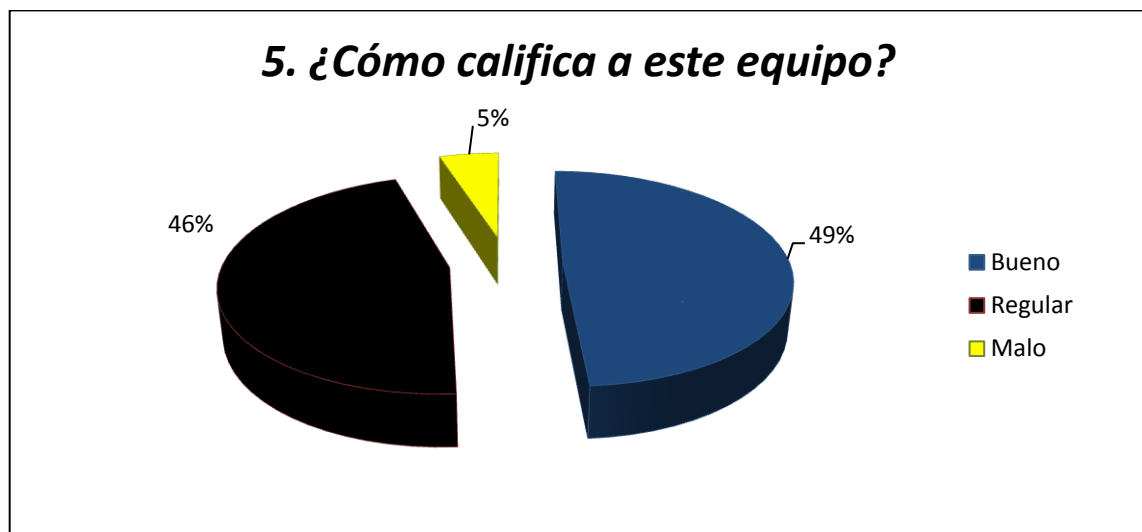


Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

Para las personas que contestaron de forma afirmativa la primera pregunta relacionada al *Independiente del Valle* se quiso establecer qué *imagen* tienen del equipo y para ello se formuló una pregunta subjetiva que debían responder de acuerdo a la *imagen* personal que tiene cada niño que conoce al equipo. De las tres opciones que se brindó la de nivel alto que define al *Independiente del Valle* como bueno obtuvo un 49% de

respuestas, que corresponde a casi la mitad, seguida de la siguiente opción que califica a este equipo como regular o de *imagen* media que obtuvo un porcentaje cercano al primero con un 46% y la última que califica al equipo como malo que solo obtuvo un 5% de votos. En general estos porcentajes demuestran que entre los niños que conocen al equipo, el *Independiente del Valle* ha construido una *imagen* positiva en sus mentes. A partir de esto el equipo debería enfocar sus estrategias comunicativas en disminuir el porcentaje de niños que no conoce el equipo o que no lo identifican como un equipo de su localidad.

Figura 9



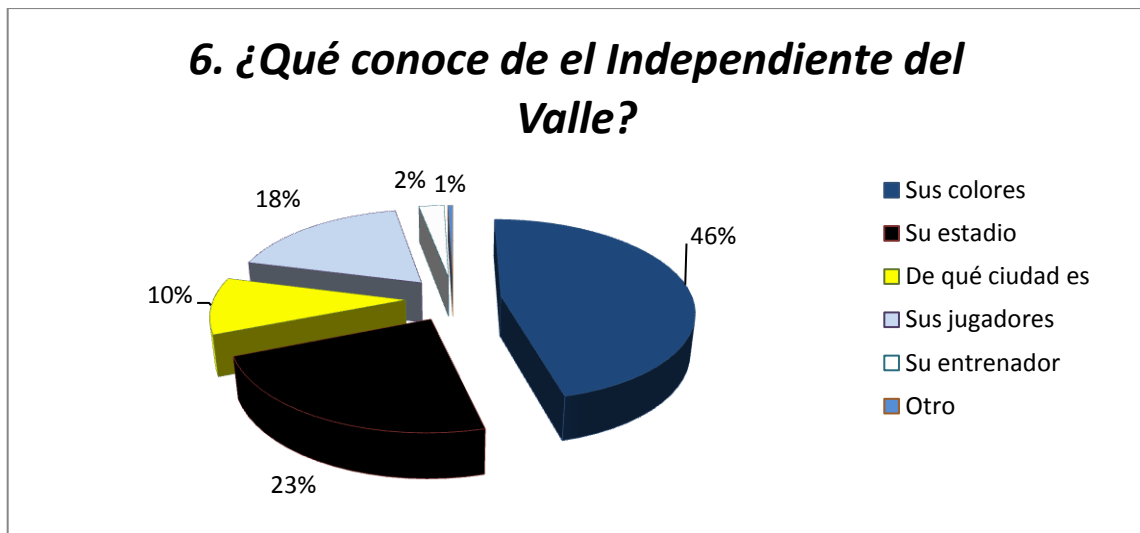
Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

En la siguiente pregunta se quiso establecer una interrogante de confirmación y persiguió establecer qué características o elementos conocían los encuestados sobre el equipo. Las opciones que obtuvieron los porcentajes más altos por parte de los niños son los colores del equipo con un 46% y su estadio con un 23%. La segunda respuesta que se refiere a que los niños conocen que el *Independiente del Valle* juega en el *Estadio General Rumiñahui* ubicado en el centro de *Sangolquí* se contradice con la tercera opción menos

votada que es de qué ciudad es el equipo, ya que los niños aseguran que no tienen claro y mayoritario conocimiento de a qué ciudad pertenece el *Independiente del Valle*. Esta opción obtuvo solo un 10% de respuestas afirmativas.

La opción más aceptada por parte de los niños demuestra que la decisión por parte del equipo fue acertada ya que este segmento del público no tuvo ninguna confusión con los colores de otro equipo, además de que en el ámbito del fútbol los colores de cada club son el primer símbolo de identificación.

Figura 10

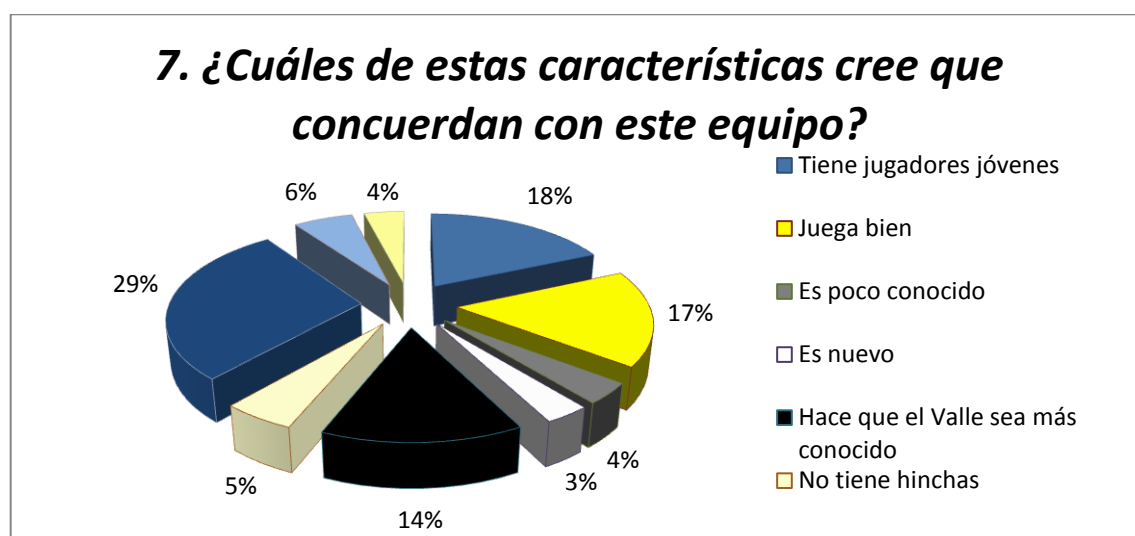


Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

En la última pregunta se quiso reforzar la interrogante número cinco sobre la *imagen* que los niños tienen del equipo. A los niños se les ofreció una serie de cualidades y defectos y se les pidió que escojan aquellas que consideren pertenezcan o definan al *Independiente del Valle*. Para confirmar la *imagen* positiva que los niños manifestaron anteriormente sobre este equipo se puede apreciar que las 4 opciones más votadas son cualidades. La primera opción positiva fue que el equipo *es responsable* con un 29%,

seguida de *tiene jugadores jóvenes* con un 18%, *juega bien* con un 17% y *hace que el Valle sea más conocido* con un 14%. Esta última muestra que los niños conciben la relación que existe entre el *Independiente del Valle* y la población del *Valle de los Chillos* y lo ven como un evento positivo para su ciudad, una oportunidad. Por el contrario los calificativos que para los encuestados definen menos al equipo o que consideran menos importantes fueron: *es nuevo* con un 3%, *es poco conocido* con un 4%, *es pequeño* con el mismo porcentaje, y *no tiene hinchas* con un 5%. Aunque todas estas características son ciertas y encajan con la realidad actual del *Independiente del Valle* se puede decir que para los niños no son factores determinantes al momento de pensar y crear su propia imagen del equipo.

Figura 11



Elaborado por: Tábatha Daniela Lara Tipán

Los niños son un segmento del público fascinante, único y difícil de conquistar. Forman una *imagen* sólida, casi definitiva y sus principales influencias no son sus círculos sociales no consanguíneos o los medios de comunicación y distintas modas

que vienen con ellos por lo que cualquier estrategia comunicativa tiene que ser desarrollada de forma estratégica y diseñada especialmente para llegar a las características, anhelos, etilo de vida y medios de influencia de estos niños. En este caso más que medios de comunicación tradicionales o redes sociales, principales medios de influencia para la construcción de una *imagen* de otros públicos, para los niños es su familia el canal por medio del cual los mensajes acerca de este equipo pueden ser receptados y, a través de ello, también aceptados e incluso celebrados, es decir que a pesar que el público objetivo del *Independiente del Valle* son los niños de esta población, es conquistando a los padres como se podría conseguir tener una nueva generación de hinchas.

Hasta ahora se puede apreciar que el *Independiente del Valle* ha conseguido construir una *imagen* positiva en aquellos que conocen al equipo. Los desafíos para el equipo serían reducir el porcentaje de niños que no han oído a sobre esta organización, incrementar las cualidades conocidas por los niños y cambiar la idea que tienen aquellos que sí lo identifican como un equipo pequeño, sin hinchas y sin títulos al resaltar otros atributos. El equipo tiene que transformar esta simpatía, este buen perfil en identificación por parte de los niños y con ello construir una imagen que esté a la altura de cualquier equipo tradicional del Ecuador.

Para terminar se les preguntó a los niños por qué medios han recibido información para desarrollar esta opinión que tienen acerca del *Independiente del Valle*. Los medios más influyentes para los niños fueron la televisión y la opinión de sus padres y sus familiares. Para estos niños el único lugar común en el que pueden compartir con su familia, mencionaron, es alguna comida en el día y que esta generalmente se desarrolla alrededor de un televisor. En este espacio es en donde de acuerdo a la opinión o información compartida por un periodista se desarrolla una conversación.

Los medios de comunicación tradicional siguen siendo sin duda los medios más influyentes para formar la opinión del público ecuatoriano.

3.5 Análisis crítico del uso de la comunicación en el *Independiente del Valle*

El *Independiente del Valle*, entendida como la organización que dirige el arquitecto *Michel Deller*, cuyo pasado es el antiguo *Independiente José Terán* es un club deportivo joven que ingresó al ámbito del fútbol profesional ecuatoriano en una coyuntura de una compleja crisis económica. En medio de estas circunstancias difíciles este equipo se mostró y se ha mostrado como un modelo de gestión diferente, ya que mientras los equipos más importantes del *Ecuador* han sostenido sus presupuestos con patrocinios de personajes, familias, o instituciones particulares, el *Independiente del Valle* emergió como un modelo de maquina productora autosustentable que pretende producir futbolistas para distintos mercados.

A pesar de que el no tener hinchas o no tener una hinchada abundante siempre será visto como un defecto principalmente por el monto económico que dicho público genera y que el *Independiente del Valle* deja de percibir, y debe tratar de compensar de otra forma, del mismo modo el no tener una hinchada que pretenda tener un equipo campeón cada año y que juegue bien elimina el factor presión para la directiva, cuerpo técnico y jugadores. La despreocupación por esta presión de la que el *Independiente del Valle* puede gozar le permitiría comprometerse en proyectos a largo y mediano plazo que garanticen la construcción de una *imagen* positiva y su consolidación como empresa modelo. Las oportunidades también pueden nacer de una situación considerada negativa si es que se

tiene la organización estratégica adecuada pero en el caso de este equipo solo se ha concentrado esfuerzos en el producir jugadores.

Los mensajes que el *Independiente del Valle* ha emitido son contradictorios. Mientras han cambiado el nombre comercial del equipo, continúan siendo *Independiente José Terán* y aunque declaren que el trámite legal es complicado, tampoco han hecho nada para desterrar esa idea de la mente del público y ubicar al *Independiente del Valle* como concepto único. Asimismo mientras que, el incluir el *del valle* en esta nueva propuesta que está encabezada por este nombre, podría expresar que han delimitado su nicho comercial de público, no se ha realizado un trabajo real sobre este segmento para crear una identificación o reacción positiva al equipo o ni siquiera de delimitación de público estudiada.

La *filosofía corporativa* del equipo está indefinida y esto puede responder a que a pesar de que el *Independiente del Valle* es una organización, no funciona como tal porque no se han delimitado directrices básicas que cualquier empresa organizada maneja. Inclinar la balanza de forma tan directa al ámbito deportivo ha hecho que el equipo descuide el aspecto funcional, lo que genera división de responsabilidades poco definidas y subestimadas, y desaprovechamiento de herramientas comunicacionales.

Si bien el equipo ha dejado claro que su única prioridad es el aspecto futbolístico, tampoco ha aprovechado el producir jugadores para construir una *identidad* alrededor de esto. A diferencia del club *El Nacional*, que construye una *imagen* en torno a su éxito en formar jugadores que surgieron en el equipo y en la actualidad disfrutaban de renombre en el exterior como: *Antonio Valencia*, *Christian Benítez* (+), *Segundo Castillo* entre otros, la mayoría del público no sabe qué por ejemplo *Jefferson Montero* o *Cristian Ramírez* surgieron del *Independiente del Valle*. La falta de personal adecuado afecta tanto al equipo

como el desinterés de su dirigencia porque por desconocimiento se desaprovechan oportunidades como esta para desarrollar un *posicionamiento* óptimo.

El fútbol como fenómeno de masas es una actividad integral. El tratar de priorizar un aspecto y pretender que los demás surjan de forma espontánea o como consecuencia del éxito del primero no es posible o al menos no de una forma apropiada. El *Independiente del Valle* es una bocanada de positivismo para el fútbol ecuatoriano porque demostró que es posible ser un equipo sin problemas económicos, qué es posible formar divisiones inferiores en un equipo, que es posible establecer buenas relaciones con un grupo de jugadores, que sin inversiones extraordinarias o contrataciones extranjeras millonarias un equipo puede jugar bien, entre otras tantas bondades del equipo que parecían perdidas en el fútbol ecuatoriano, pero pese a todo esto esta organización al no desarrollar un proceso de implementación de *estrategias comunicativas* adecuadas se está quitando sí mismo la oportunidad de brillar más en el medio público, gozar de mejor reputación y funcionar de mejor manera internamente del mismo modo. El *posicionamiento* del *Independiente del Valle* en el *Valle de los Chillos* no se ha logrado concretar por la falta de organización interna y por el desinterés y desconocimiento de sus miembros de cómo funcionan estos procesos y en general la *comunicación* en una organización.

De acuerdo a la tabla que nos brinda *Peter Cheverton* en su obra "*Cómo funcionan las marcas*" se puede calificar al *Independiente del Valle* como un *bajo posicionamiento* (p. 104) porque no presenta características particulares, no se ha enfatizado en crearlas y destacarlas y ha ocupado un espacio protagónico en la mente del público. Un *posicionamiento* óptimo puede garantizar el ideal cumplimiento de tareas como: crear visibilidad para una organización, crear relaciones duraderas con el público, construir asociaciones (expresiones simbólicas como lujo o confort, y cargas emocionales como autenticidad y autosatisfacción) y crear diferenciación. El *Independiente del Valle* solo ha

logrado desarrollar el aspecto de la visibilidad, pero no debido a un trabajo interno, sino a que esta organización se desarrolla en un mercado que tiene alto índice de proyección mediática. La gestión interna en el aspecto de desarrollo estratégico de un plan de posicionamiento es escasa.

Toda organización que pretenda posicionarse en el mercado desarrolla un proceso de construcción de *marca*, en donde además de mostrar una *imagen icónica* (en el caso del *Independiente del Valle* logotipo y colores) se transmite un discurso, una idea. En el caso de este equipo este procedimiento no existe porque no se ha desarrollado un proceso integral comunicativo a nivel interno lo que no ha permitido que el discurso sea definido.

El *Independiente del Valle* no se ha posicionado en el mercado futbolístico nacional y en la mente del público del *Valle de los Chillos* porque ninguna de sus etapas ha sido implementada de forma adecuada. No existe: segmentación del mercado, selección del mercado objetivo, determinación de la ventaja comparativa, etapas propuestas por diferentes autores en la obra “*Dirección de productos y marcas*”. La falta de personal capacitado en comunicación y la falta de interés por parte de la cúpula del equipo por desarrollar la comunicación en el equipo principalmente porque todos los recursos del equipo se destinan al área futbolística deriva en este estado del manejo de la comunicación.

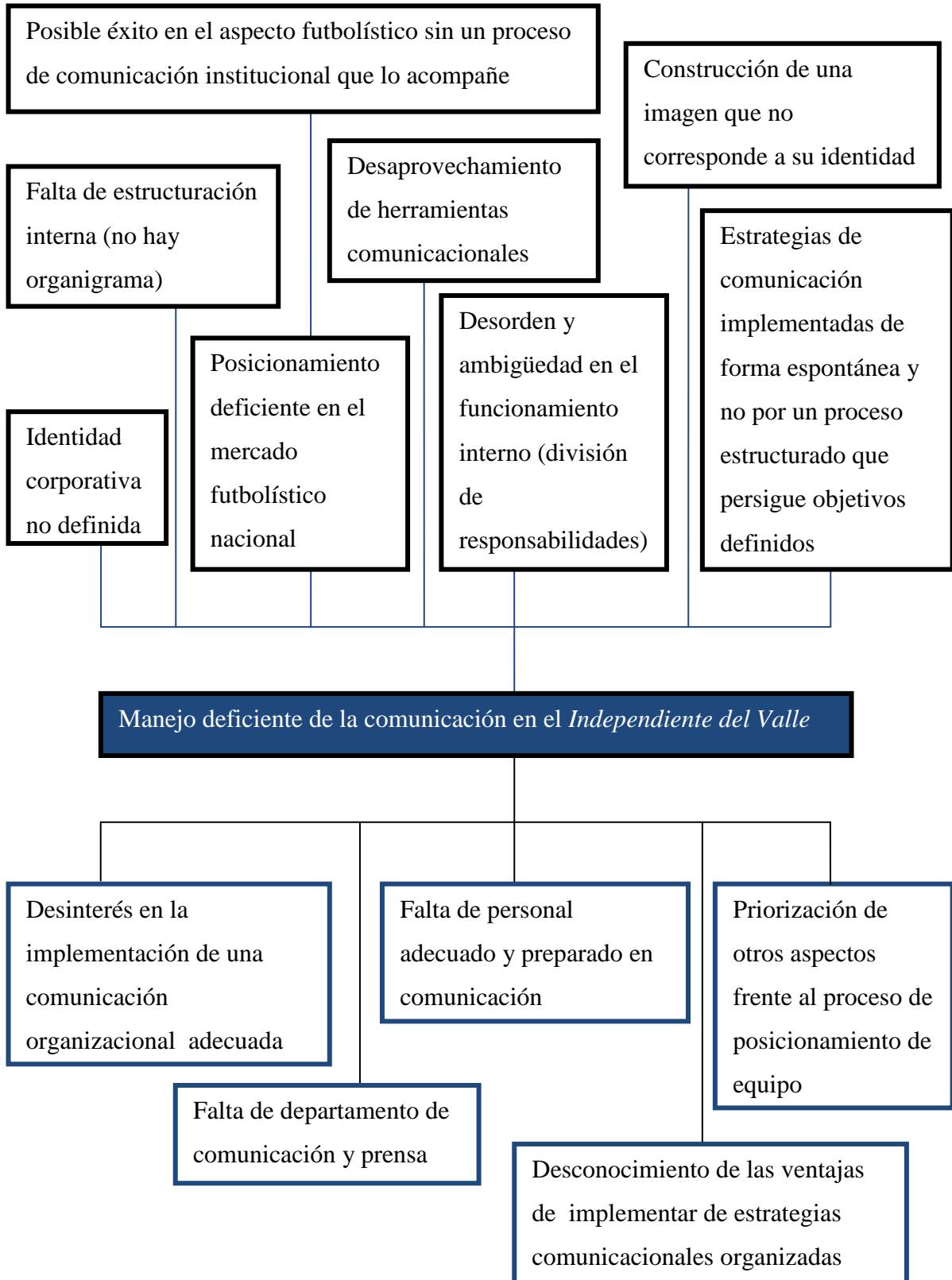
Para visualizar de mejor manera el precario uso de la *comunicación organizacional* por parte del *Independiente del Valle* se desarrolló un *árbol de problemas* que puede ser apreciado a continuación. El árbol es un esquema de causa-efecto en el cual se identificó el problema principal de la implementación de *estrategias comunicativas* por parte del equipo y se lo ubicó en la parte central del mismo. A continuación se definieron las causas de este problema y se las ubicó en la parte baja del problema principal. Mientras más importante dicha causa, más cercana será su ubicación respecto al problema central.

En el caso de las consecuencias se las colocó en la parte alta del problema central y del mismo modo su ubicación dependió de cuán importante éstas sean para el problema central.

3.5.1 Árbol de problemas

Figura 12

Consecuencias



Causas

3.6 Conclusiones

- El *Independiente del Valle* es un equipo nuevo en el ámbito futbolístico nacional que ha desarrollado un modelo de gestión distinto en el que se prioriza la formación de futbolistas moldeados en el equipo y que ha demostrado que un equipo puede ser exitoso sin inversiones inmensas en un contexto de profundas crisis económicas en los equipos más importantes de país.
- El uso de la comunicación en este equipo es deficiente porque el *Independiente del Valle* no tiene interés real en implementar estrategias comunicativas planificadas, crear un departamento de comunicación o realizar un estudio especializado que genere información valiosa sobre su público. El equipo no tiene una *visión* estratégica enfocada en el aspecto comunicativo y de desarrollo de *imagen*.
- El deficiente uso de la comunicación se refleja en causas estructurales como la falta de personal adecuado o una división de responsabilidades apropiadas. Estas causas se desembocan a partir del desinterés por parte de la cúpula de *Independiente del Valle* en invertir recursos para procurar una buena *imagen* en distintos públicos o un *posicionamiento* adecuado en el mercado futbolístico nacional.
- Su *identidad* no está determinada, ya que pese a que diferentes directivos opinaron que esta información se sobreentiende y que se demostró que todos los miembros de equipo que participaron en el estudio manejan un discurso similar, es necesario delimitar todos los elementos de una *filosofía organizacional* para, a partir de esto, generar estrategias que puedan cumplir el objetivo de llegar a ser la *visión* de esta organización. Si una organización no tiene una *identidad* establecida tampoco la podrá comunicar de manera adecuada.

- No ha realizado un proceso adecuado de selección de un público objetivo ni de conocimiento profundo del mismo que genere en estrategias mejor desarrolladas.
- El poco pertinente uso de la comunicación por parte del *Independiente del Valle* impacta en el equipo al permitir por falta de mensajes adecuados que se cree una *imagen* que no corresponde al concepto que la organización tiene de misma, así como la implementación de estrategias comunicativas poco eficientes, sin coherencia una con otra, sin que respondan a un objetivo y que finalmente no den resultado, lo que también genera un desperdicio de recursos.
- La *imagen* que el público tiene del equipo no corresponde a la intención del *Independiente del Valle* ya que los mensajes que el equipo ha emitido no son ordenados, no han sido suficientes y no responden a las necesidades de información de la población del *Valle de los Chillos*.
- El posicionamiento del *Independiente del Valle* es deficiente. La campaña positiva que el equipo está desarrollando en el aspecto futbolístico o en el financiero así como la oportunidad de generar futbolistas que juegan en ligas extranjeras no está siendo acompañada con herramientas comunicativas que logren posicionar la *imagen* de este equipo a la par de otros que tienen presencia tradicional en el fútbol profesional nacional y una *imagen* establecida.
- El *Independiente del Valle* no ha impulsado un proceso de creación de rasgos de personalidad que genere la creación de una *marca* que garantice la generación de una hinchada ferviente.

Anexos

Guía de preguntas para entrevistas a miembros del *Independiente del Valle*

- ¿Qué se siente ser parte del *Independiente del Valle*?
- ¿Cómo califica la relación entre lo miembro de te equipo?
- Siempre se dice que el *Independiente del Valle* es un proyecto. ¿en qué consiste este proyecto?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Cómo consiguen ser tan coherentes en su discurso si es que no cuentan con *filosofía institucional* oficial escrita?
- En cuanto al trato ¿es diferente entre jugadores y administrativos?
- ¿Cómo cataloga su modelo administrativo? ¿horizontal o vertical?
- ¿Por medio de qué canales se transmite la información interna entre los miembros del equipo?
- ¿Cómo compite el *Independiente del Valle* como equipo joven en cuanto a *imagen* contra equipos de tradición y título?
- ¿Es suficiente el buen fútbol para atraer hinchas o hay algo más?
- ¿Cree que es posible lograr que un hinchas (persona que ya apoya a otro equipo) apoye al *Independiente del Valle*?
- Los periodistas siempre los toman como ejemplo de gestión administrativa adecuada, gestión deportiva responsable, trato ético a los jugadores ¿cómo lograron tener tan buena *imagen* en este segmento?
- Cada equipo forma su personalidad y su *imagen* en el público, si a alguien le dices Liga responde añado, si le dices Aucas responde pueblo. ¿Cuál cree o pretende que sea la primera palabra que responda alguien cuando se le pregunte por el Independiente del Valle?
- ¿Por qué son tan importantes los niños para este equipo?

- Los auspiciantes dicen mucho del equipo ¿Cómo califica la relación que ustedes tienen con ellos? ¿Aceptan a cualquier empresa sólo por el dinero? ¿Existe filtro o proceso de evaluación previo para aceptarlo? ¿Se preocupan por la imagen del posible auspiciante? ¿Se preocupan porque concuerde con la suya y con sus valores?
- ¿Cree que desde el ascenso del Independiente del Valle el sangolquileño tiene más orgullo de decir que es del Valle de los Chillos?
- ¿Cómo cree que el Independiente del Valle ayuda al Valle de los Chillos?
- si han aprovechado la actual eliminatoria con publicidades televisiva junto a uno de sus auspiciantes ¿Cómo piensan aprovechar oportunidades futuras como el mundial del próximo año?
- ¿Cómo se llega al producto final de una pieza publicitaria como esa? ¿Existe algún proceso? ¿Es parte de alguna estrategia más grande?
- ¿Por qué el cambio de colores, de nombre?
- ¿Cómo califica su relación con el gobierno local?
- Desde la comunicación para hacer un análisis de *imagen* no solo se toma en cuenta su publicidad, sus colores, sino también la conducta de sus miembros ¿cómo cree que usted que también se han ganado buena fama en ese aspecto?

Guía de preguntas para *grupos focales* realizados a hombre y mujeres adultas

- ¿Todos viven en el Valle de los Chillos?
- ¿Todos se consideran hincha del *Independiente del Valle*?
- ¿Por qué se consideran hinchas y no solamente seguidores? ¿Qué los hace diferentes?
- ¿Forman parte de alguna hinchada organizada? ¿Tienen nombre, dirigentes, etc.?
- ¿Cómo describirían al *Independiente del Valle*, su equipo?
- ¿Conocen la historia de su equipo?
- ¿Se identifican con el equipo? ¿Cómo?
- ¿Cómo creen que se forman los hinchas? ¿los equipos tienen que únicamente ganar campeonatos para atraer hinchas o a las personas le interesan otros aspectos también?
- Un hincha ¿es un sentimiento o se debe expresar en acciones como: comparar camisetas, ir al estadio, comprar otros artículos, entre otros?
- ¿Qué les atrajo de este equipo? ¿Antes de que el *Independiente del Valle* esté en primea división se consideraban hinchas de otro equipo?
- ¿Creen que el Independiente del Valle está trabajando bien para atraer hinchas o le falta hacer algo?
- El *Independiente del Valle* siempre se define a sí mismo como un equipo diferente, responsable, que más que un equipo es un proyecto y una familia. ¿ustedes concuerdan con esta afirmación?
- Anécdota: en el estadio General Rumiñahui antes se recibía al *Independiente del Valle* con banda de pueblo y hornado en los bares, ahora hay música moderna y comida rápida. Este cambio ¿afecta su experiencia en el estadio?
- ¿Pueden mencionar alguno de los auspiciantes del equipo?

- ¿Definirían a este equipo como popular o de élite?
- A una persona se le dice Liga y responde aññado, se le dice Aucas y dicen pueblo, si yo les digo *Independiente del Valle* ¿qué responderían?
- ¿Le cambiarían algo al equipo si pudieran, colores, estilo de juego, algo administrativo?
- ¿Qué hay que mejorar? ¿El estadio, presencia en medios, otro?
- ¿Qué *imagen* creen que tiene el equipo en medios de comunicación, otros equipos, gente de Sangolquí?
- ¿Conocen algo de los dirigentes del equipo? ¿Qué opinan sobre ellos?
- Anécdota: contarle a gente que soy hincha de este equipo, recibir estas reacciones, después comunicarlas a los participantes y después preguntar ¿Cuando le cuentan a alguien que son del *Independiente del Valle* ¿Cómo reaccionan?
- ¿cómo es la relación entre el equipo y ustedes? ¿Se sienten respaldados? ¿Tienen privilegios frente a otros aficionados?
- ¿Por qué medio reciben información de su equipo?
- ¿Creen que este nuevo protagonismo del *Independiente del Valle* le ha beneficiado en algo al *Valle de los Chillos*?
- ¿Creen que desde que el *Independiente del Valle* tiene protagonismo nacional, usted y los habitantes del Valle en general tienen mayor identificación con su tierra?
- ¿Creen que es posible que un equipo de fútbol pueda crear identidad en una población?

Guía de preguntas para grupo focal realizado a niños

- ¿Todos viven en el Valle de los Chillos?
- ¿A todos les gusta el futbol?
- ¿Se consideran hinchas de algún equipo?
- ¿Por qué les gusta el equipo que mencionaron?
- ¿Han oído hablar del *Independiente del Valle* ¿Que saben sobre él?
- ¿Qué creen que es ser un hincha?
- ¿Qué hacen por su equipo? ¿Cuándo van al estadio? ¿Les gusta comprar cosas de su equipo?
- ¿En este año que el *Independiente del Valle* jugará torneos internacionales lo apoyarían porque es de su ciudad?
- ¿Solo tienen un equipo que les gusta? ¿En qué posición pondrían al Independiente del Valle? ¿Es el segundo?
- ¿Saben que el *Independiente del Valle* tiene escuelas del fútbol? ¿Les gustaría jugar en ellas? ¿Aprender sobre este deporte con este equipo?
- ¿Saben cuáles son los colores del equipo? ¿Les gustan?
- ¿Saben que empresas auspician al *Independiente del Valle*?
- ¿Pueden nombrar a algún jugador del equipo?
- ¿Han visto algún partido del *Independiente del Valle*? ¿Les gusta cómo juega?
- ¿Han ido al *San Luis Shopping*? ¿Conocen la isla del *Independiente del Valle* que hay ahí? ¿Compraría algo de ahí? ¿Les gusta las cosas que venden ahí?
- ¿Que el equipo aparezca en televisión y otros medios de comunicación creen que ha cambiado al *Valle de los Chillos* o está igual? ¿En qué es distinto? ¿Ha mejorado o ha empeorado?

- ¿Les gusta que ahora en los medios de comunicación se mencione a *Sangolquí* o al *Valle de los Chillos*? Creen que su ciudad es más conocida por este equipo?
- ¿El *Independiente del Valle* ha cambiado en algo como ustedes se sienten respecto a su ciudad? ¿Creen que por el equipo pueden llegar a querer más a *Sangolquí* o no?
- ¿Si el equipo este año es campeón cambiaría en algo opinión en cuanto a él?
- ¿Creen que por medio del fútbol una ciudad o un equipo puede progresar? ¿Cómo?
- ¿A alguno le gustaría ser futbolista? ¿En qué equipo les gustaría jugar?
- ¿Cómo es su relación con el fútbol? ¿Si tu equipo gana te pones feliz y si pierde pasas mal?
- ¿Si el *Independiente del Valle* les ofrece entradas gratis o descuentos por ser niño, irían al estadio?
- ¿Conocen el estadio en el que juega el *Independiente del Valle*? ¿Qué les parece?
- ¿Les gustaría que el *Independiente del Valle* los tome en cuenta más por ser *sangolquileños*?
- ¿Les gustaría que el equipo tenga un jugador nacido en el *Valle de los Chillos* entre sus jugadores más famosos o eso no importa?
- ¿Les gustaría compartir su opinión final sobre el equipo, algo que les gustaría que cambien o mejoren?

Guía de preguntas para la entrevista realizada al catedrático Fernando Carrión

- ¿Cómo ve usted como académico, investigador, ciudadano y seguidor de este deporte el caso del *Independiente del Valle*? ¿Cuál es su opinión acerca del equipo?
- ¿Qué tan importante es la comunicación en el ámbito del fútbol?
- ¿Cómo un equipo nuevo puede posicionar su imagen en un país futbolizado como el *Ecuador*? ¿Es suficiente el buen fútbol?
- ¿Este equipo puede ser competencia en cuanto a *imagen* para equipos de tradición y títulos?
- ¿Se puede atraer hinchas sin títulos?
- Considera que ¿la *imagen* de este equipo, entendida como la plantea *Van Riel* "*the picture that people have of a company*" se construye de forma espontánea o es fruto de un proceso de estrategias planeadas?
- ¿Puede el *Independiente del Valle* despertar un sentido de pertenencia o un sentimiento de amor en el poblador del *Valle de los Chillos* por su tierra?
- Si es que esta *identidad sangolquileña* ya se está formando, ¿cómo se expresa?
- En un país donde ser hincha del *Aucas* significa ser considerado "*de pueblo, popular y leal*" mientras que ser hincha de *Liga de Quito* significa ser considerado "*pelucón, y elitista*" ¿Qué significaría ser hincha de *Independiente del Valle*?
- ¿Cómo se debe analizar una posible identidad del club a partir de su origen?
- ¿Qué segmentos sociales cree que se pueden identificar con este equipo?
- ¿Cuánto tienen que ver con esta construcción de *identidad* los dueños y dirigentes del equipo como emisores de mensajes?
- Al realizar un análisis de *imagen* se sostiene que no solo se debe tomar en cuenta las estrategias comunicativas tradicionales o "*comunicación simbólica*" (colores,

nombre, manejo de medios de comunicación, entre otros) sino que también la llamada "*conducta corporativa*", que integra: actividades, comportamiento cotidiano de la empresa, experiencia del cliente con el producto o servicio, es decir lo que se considera una expresión genuina de lo que es la empresa. ¿cómo se analizaría esta conducta en un equipo de fútbol?

- ¿Qué tanto influyen los diferentes actores (directivos, jugadores, hinchas, población en general del *Valle de los Chillos*, gobierno local, equipos contrincantes, medios de comunicación y auspiciantes) que conviven con el equipo en la construcción de sus rasgos de personalidad?
- Si *Liga* es "la bordadora", *El Nacional* es "la máquina gris", ¿tiene usted algún calificativo para el etilo del juego del *Independiente del Valle*?
- Influye en la construcción de identidad y en una posible identificación por parte de algún seguidor que tanto los colores como el escudo del equipo sean una copia de los del *Inter de Milán*?

Modelo de sondeo de opinión aplicado a niños

Introducción

Este sondeo de opinión tiene como objetivo determinar grado de conocimiento y gusto de los niños del *Valle de los Chillos* por el fútbol y el equipo local *Independiente del Valle*.

Este sondeo de opinión tiene fines únicamente académicos y es anónimo.

Indicaciones

Por favor haga una marca o pinte el círculo ubicado al lado de la respuesta que crea correcta. Las preguntas: 2, 6 y 7 pueden tener más de una respuesta.

Responda con sinceridad.

Sondeo de opinión

Edad.....

1. ¿Le gusta el fútbol?

Sí No

2. ¿De qué equipo es hincha?

Barcelona El Nacional

Liga de Quito Emelec

Deportivo Quito Independiente Del Valle

Aucas Otro.....

3. ¿Por qué escogió a dicho equipo?

- Porque mis familiares son de ese equipo
- Porque mis amigos son de ese equipo
- Porque sus colores me gustan
- Por lo que dicen en la televisión y radio
- Porque me gusta cómo juega
- Porque tiene muchos títulos
- Porque tiene buenos jugadores
- Otro.....

4. ¿Ha oído hablar de Independiente del Valle?

Si respondió NO, ha terminado la encuesta. Gracias.

- Sí
- No

5. ¿Cómo califica al Independiente del Valle?

- Equipo bueno
- Equipo regular
- Equipo malo

6. ¿Qué conoce del Independiente del Valle?

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Sus colores | <input type="radio"/> Su estadio |
| <input type="radio"/> De qué ciudad es | <input type="radio"/> Jugadores |
| <input type="radio"/> Al entrenador | <input type="radio"/> Otro..... |

7. ¿Qué cualidades y defectos cree que tiene el Independiente del Valle?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Tiene jugadores jóvenes | <input type="radio"/> Juega bien |
| <input type="radio"/> Es poco conocido | <input type="radio"/> Es nuevo |
| <input type="radio"/> Hace que el Valle de los Chillos sea más conocido | |
| <input type="radio"/> No tiene hinchas | <input type="radio"/> Es pequeño |
| <input type="radio"/> No tiene títulos | <input type="radio"/> Es responsable |

Has terminado la encuesta. ¡Gracias!

Cuadro comparativo de las empresas auspiciantes del *Independiente del Valle* en el 2013

Gráfico 13

Empresa	País de origen	Producto o servicio	Públicos	Valores institucionales	Slogan
<i>Movistar</i>	España	Telefonía/ telecomunicaciones/ internet	Empresas, jóvenes y adultos de clase media		Compartida la vida es más
<i>Directv</i>	Estados Unidos	Telecomunicaciones/ internet	Empresas, familias y adultos de clase media		Te cambia la vida
<i>KFC</i>	Estados Unidos	Restaurante/ comida rápida/ industria alimenticia	Todo tipo de público: familias, parejas, niños	Innovación, variedad, consistencia	Buenísimo
<i>GamaTV</i>	Ecuador	Telecomunicaciones	Todo tipo de público: familias, parejas, mujeres, hombres y niños		De corazón
<i>Adelca</i>	Ecuador	Acería/ productos de construcción	Empresas	Transparencia, ética, compromiso, calidad, productividad, mejoramiento continuo, trabajo en equipo	Construye tu mundo, nosotros lo sostenemos
<i>Medias Roland</i>	Ecuador	Ropa/ textiles	Todo tipo de público: empresas, instituciones, familias, mujeres, hombres y niños	Calidad	
<i>Tame</i>	Ecuador	Transporte aéreo	Todo tipo de público: empresas,	Seguridad, calidez, calidad,	Vuela Ecuador

			instituciones, familias, mujeres, hombres y niños	superación, integridad, transparencia, compromiso	
<i>Play Zone</i>	Ecuador	Entretenimiento/ juegos/ organización de fiestas/	Familias, jóvenes y niños de clase media		
<i>Multi- apoyo consulto- res de seguros</i>	Ecuador				
<i>Pony malta</i>	Ecuador	Alimentos/ bebidas no alcohólicas	Jóvenes y niños activos o deportistas	Responsabilidad respeto y reputación	Que nada te detenga
<i>Gatorade</i>	Estados Unidos	Alimentos/ bebidas no alcohólicas	Deportistas		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu reto? • Nada funciona mejor • La revolución continúa
<i>GM OBB del Ecuador</i>	Ecuador	Ensamblaje automotriz/	Empresas multinacionales, consorcios locales	Excelencia, armonía, alta satisfacción, calidad	Manos ecuatorianas formando un gran país
<i>Banco de Guayaquil</i>	Ecuador	Financiamiento/ crédito/ ahorro	Adultos, jóvenes de clase productiva media, empresas	Compromiso, responsabilidad, calidad, liderazgo, prudencia, solidez, eficiencia	Sólidamente a su lado
<i>Marathon Sports</i>	Ecuador	Textil/ equipamiento deportivo	Todo tipo de público: empresas, instituciones, familias, mujeres, hombres, jóvenes, adultos y niños	Inspiración, liderazgo,	<ul style="list-style-type: none"> • Marathon Sports. Vívelo!! • La piel de tu país • Piensa en deporte, piensa en Marathon Sports

<i>Danec</i>	Ecuador	Aceites y grasas/industria alimenticia	Empresas de venta de alimentos, restaurantes, panaderías, franquicias alimenticias, demanda internacional de productos alimenticios ecuatorianos		
<i>Samsung</i>	Corea del Sur	Electrónica/ tecnología/ comunicación	Todo tipo de público: empresas de todo tipo, instituciones, familias, jóvenes, adultos y niños, hombres y mujeres	Personas, excelencia, talento, cambio, integridad, prosperidad compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Life companion (acompaña tu vida) • The next big thing is here (la siguiente gran cosa está aquí) • Turn on tomorrow (enciende el mañana)

Bibliografía:

Libros

Aaker, David y Joachimsthaler, Erich “*Liderazgo de marca*”, Barcelona, Deusto, 2006.

Alabarces, Pablo, “*Peligro de gol estudio sobre deporte y sociedad en América Latina*”, Buenos Aires, CLACSO, 2000.

_____, “*Futbologías. Fútbol, identidad y violencia en América Latina*”, Buenos Aires, CLACSO, 2000.

Carrión, Fernando, “*Quema de tiempo y área chica. Fútbol e historia*”, Quito, FLACSO, 2006.

Capriotti, Paúl, “*Branding Corporativo*”, Santiago, Andros, 2009.

_____, O. Coll, M. Jiménez, K.L. Keller, G. Marca, R. Pelta, “*Gestión de la Marca Corporativa*”, Buenos Aires, La Crujía, 2009.

_____, “*Planificación estratégica de la imagen corporativa*”, Barcelona, Ariel S.A., 2008.

Chávez, Norberto, “*La imagen corporativa. Teoría práctica de la identificación institucional*”, Barcelona, ed. Gustavo Gili S.A., 2005.

Cheverton, Peter, “*Cómo funcionan las marcas*”, Barcelona, Gedisa S.A., 2007.

Costa, Joan, “*Imagen Corporativa en el siglo XXI*”, Buenos Aires, La Crujía, 2009.

_____, “*La comunicación en acción*”, Barcelona, Paidós Ibérica, 1999.

Fernández Collado, Carlos, “*La comunicación en las organizaciones*”, México D.F., Trilla, 1999.

Galeano, Eduardo, “*El fútbol a sol y a sombra*”, México, siglo XXI, 2000.

García, Manuel Martín, “*Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*”, Madrid, Esic, 2005.

- Gobé, Marc, “*Branding emocional*”, México, CECC Centro de Estudios de Ciencias de la Comunicación, 2009.
- Healey, Matthew, “*¿Qué es el Branding?*”, Barcelona, Ed. Gustavo Gili S.L., 2009.
- Jiménez, A., Calderón, H., Delgado, E., Gázquez, J., Gómez, M., Romero, C., Martínez, M., Mondéjar, J., Sánchez, M., y Zapico, L., “*Dirección de productos y marcas*”, Barcelona, Eureka Media SL, 2004.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary, “*Fundamentos de marketing*”, México D.F., Pearson Education, 2008.
- O’Guinn, T., Allen, C. y Semenik, R., “*Publicidad y comunicación integral de marca*”, Méjico, Thompson S.A., 2006.
- _____, y otros, “*Publicidad*”, Cengage South western, 1999.
- Oliven, Rubén y Sander Damo, Arlei, “*Fútbol y cultura*”, Bogotá, Norma, 2001.
- Piñuel, José, “*Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*”, Madrid, Síntesis, 1997.
- Pérez Torres, Raúl, “*Área de candela. Fútbol y literatura*”, Quito, FLACSO, 2006.
- Pintado Blanco, Teresa y Sánchez herrera Joaquín, “*Imagen Corporativa*”, Madrid, Esic ed. 2001.
- Prieto, Daniel, “*El diagnostico de comunicación*”, Quito, CIESPAL, 1990.
- Ries, Al, y Trout Jack, “*Positioning*”, New York, R.R. Donnelley & Sons, 2001.
- Rivera, Jaime y Molero, Víctor, “*Marketing y Fútbol, el mercado de las pasiones*”, Madrid, Esic, 2012.
- Samaniego Ponce, Pablo, “*Mete gol, gana. El fútbol y la economía*”, Quito, FLACSO, 2006.

Sander Damo, Arlei “*Futebol e identidade social. Uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes*”, Porto Alegre, editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

Sotero, Carlos, “*Introducción a la Comunicación Institucional*”, Barcelona, Ariel S.A., 2001.

Staton, William, Walker, Bruce y Etzel, Michael, “*Fundamentos del marketing*”, México D.F., Mc Graw Hill, 2007.

Verdú, Vicente, “*El fútbol mitos, ritos y símbolos*”, Madrid, Alianza Editorial, 1980.

Villoro, Juan “*Dios es redondo*”, Barcelona, Anagrama S.A., 2006

Vos, Marita y Schoemaker, Henny “*Monitoring public perception of organizations*”, Purmered, 2002

Revista

Villena, Sergio, “*El fútbol como ritual nacionalista*”, [revista], Revista Ecuador debate, Quito, Centro andino de acción popular, 1998.

En línea

Carrión Mena, Fernando, *El fútbol como práctica de identificación colectiva. Área de candela. Fútbol y literatura* [en línea] Quito: FLACSO Ecuador, Ed. Raúl Pérez Torres, Fernando Carrión Mena, 2006 [fecha de acceso: 16 de febrero de 2012] disponible en: http://works.bepress.com/fernando_carrion/141

Chowdhry, Amit, *Netflix And YouTube Account For Over 50% Of Peak Fixed Network Data In North America* [en línea] 11 de noviembre de 2013, [fecha de consulta: 15 de noviembre de 2013] disponible en: <http://www.forbes.com/sites/amitchowdhry/2013/11/11/netflix-and-youtube-accounts-for-over-50-of-peak-fixed-network-data-in-north-america/>

¿Cuáles son los mayores grupos económicos del país? [en línea] Quito, 13 de julio de 2004, [fecha de consulta: 15 de junio de 2013] disponible en: <http://www.voltairenet.org/article121468.html>

Deporte barrial moviliza a unas 200 mil personas [en línea] Reacción fanático, 7 de marzo de 2013, [fecha de consulta: 10 de marzo de 2013] disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/deportes/item/deporte-barrial-moviliza-a-unas-200-mil-personas.html>

El fútbol genera más dinero que todos los demás deportes juntos [en línea] Pasión libertadores, 2012 [fecha de consulta: 20 de julio de 2013] disponible en: <http://www.pasionlibertadores.com/noticias/El-futbol-genera-mas-dinero-que-todos-los-demas-deportes-juntos-20121214-0022.html>

Endara, Reinaldo, *\$500 millones mueve el fútbol en Ecuador* [en línea] 29 de abril de 2013, [fecha de consulta: 30 de abril de 2013] disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/500-millones-mueve-el-futbol-en-ecuador-579993.html>

Garland, P. (2013). *Algo buenísimo está pasando* [video] disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=IYtG6WmeQKU>

Los orígenes [en línea] FIFA, [fecha de consulta: 15 de junio de 2013] disponible en: <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>

Ranking empresas [en línea] Merco. (s.f.). [fecha de consulta: 15 de junio de 2013] disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/9/rankings/16>