



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA EL PÚBLICO INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN EJEMPLIFICADO MEDIANTE EL FÚTBOL SOCCER

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
C O N O P C I Ó N E N
C O M U N I C A C I Ó N O R G A N I Z A C I O N A L

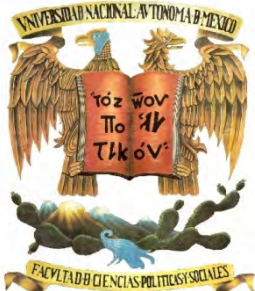
PRESENTA:

MELISSA SÁNCHEZ DÍAZ

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. ADRIANA REYNAGA MORALES

MÉXICO, D.F.

2010





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A mis adorados padres y a mi querido hermano...

Agradecimientos

Primeramente agradezco a Dios por haberme permitido concluir satisfactoriamente una etapa tan importante de mi vida, pero sobre todo por estar con mi familia y conmigo en todo momento.

Mamá, papá y hermano:

Les agradezco por enseñarme el significado de la palabra felicidad, ustedes son mis mejores amigos y cada día a su lado es maravilloso. Sin su ayuda no habría podido terminar mi tesis. Gracias.

Mamá:

Gracias por existir y ser parte de mi vida, por siempre apoyarme y estar pendiente de mí, tus consejos y tu amistad me han ayudado a salir adelante, sin ti no hubiera conseguido este logro que sin duda es también tuyo. Te amo y te estoy muy agradecida, eres una mamá extraordinaria, a la cual admiro por sus tantas cualidades y respeto por su fortaleza e inteligencia.

Papá:

Que mejor ejemplo a seguir que el tuyo, espero algún día poder llegar hacer como tú, una persona exitosa y llena de vida. Te doy las gracias porque nunca me ha faltado nada, por tu cariño, por tus sabios consejos y decisiones que sin duda fueron determinantes para la culminación de mi carrera y de este proyecto, puesto que tú me enseñaste a jugar fútbol, algo que también te agradezco. Te amo papá.

Edher:

Te quiero dar las gracias por la paciencia que me has tenido todos estos años, por ayudarme, apoyarme y orientarme cuando más lo he necesitado, lo que hoy me tiene aquí, te agradezco por ser un hermano excepcional, lindo e inteligente, estoy muy orgullosa de ti. Te amo y me divierto mucho contigo, se que mejor hermanito no me pudo haber tocado.

Familia:

También quiero agradecer a Jerry Ortega y a mi Tía Mary por haberme ayudado a concluir este estudio:

Jerry, eres una persona muy importante para mí, gracias por la fe que siempre has depositado en mí, te quiero mucho y sin tu ayuda no hubiera podido realizar las entrevistas.

Tía Mary te agradezco por ser tan buen ser humano y ayudar a tus semejantes, eso no tiene nombre. Gracias por ayudarme transmitiéndome paz, me hiciste recobrar la confianza en mí misma.

Asimismo, a las personas que creen en mí y siempre han estado a mi lado: gracias padrinos Ale y Jesús, tío Arturo y Manuela, tía Lilia, Paty, Male, a mi Pao y a mis primos hermanos Arturo, Iván y Gaby.

Profesores:

Gracias a los sinodales: Arturo Guillemaud Rodríguez, Lilia Ramos, Mónica Amilpas, David Mendoza y a mi asesora Adriana Reynaga, por su disposición y contribución a esta investigación.

Adriana gracias por creer en este proyecto, por apoyarme y guiarme en su realización, eres una maestra admirable, pero sin duda más que ello eres una excelente persona, aprendí mucho de ti y me encantaron tus clases.

David te agradezco por todas tus enseñanzas, por tu disposición a ayudarme y por ser tan buena onda, pero sobre todo por brindarme tu amistad. Que gusto el haberte conocido y poder haber aprendido de ti.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1.	
Identidad conceptual.	8
1.1 Identidad	9
1.2 Identidad corporativa	10
1.3 Definición de identidad conceptual	12
1.3.1 Misión	12
1.3.2 Visión	15
1.3.3 Valores	19
1.3.3.1 Trabajo en equipo	23
1.3.3.2 Liderazgo	24
1.3.4 Objetivos	27
Capítulo 2.	
Identidad visual.	31
2.1 Definición general	32
2.2 Signos identificadores básicos	33
2.2.1 Nombre	33
2.2.2 Tipografía	36
2.2.3 Logotipo	39
2.2.4 Imagotipo	41
2.2.5 Logoimagotipo	43
2.2.6 Gama Cromática	45
2.3 Signos identificadores complementarios	49
2.3.1 Eslogan	49
2.3.2 Mascota	51
2.4 Áreas de interés de la identidad	53

Capítulo 3.

Programa de Identidad Corporativa ejemplificado mediante el fútbol soccer.	58
3.1 Identidad corporativa	59
3.2 Identidad conceptual	60
3.2.1 Misión	61
3.2.2 Visión	64
3.2.3 Valores	67
3.2.3.1 Trabajo en equipo	69
3.2.3.2 Liderazgo	73
3.2.4 Objetivos	79
3.3 Identidad visual	83
3.3.1 Signos identificadores básicos	
3.3.1.1 Nombre	84
3.3.1.2 Tipografía	87
3.3.1.3 Logotipo	90
3.3.1.4 Imagotipo	92
3.3.1.5 Logoimagotipo	94
3.3.1.6 Gama Cromática	103
3.3.2 Signos identificadores complementarios	
3.3.2.1 Eslogan	107
3.3.2.2 Mascota	110
3.4 Áreas de interés de la identidad	
3.4.1 Productos y servicios	113
3.4.2 Entorno	117
3.4.3 Información	120
3.4.4 Comportamiento	124
3.5 Glosario de términos	128
Conclusiones	129
Anexos	134
Bibliografía	203

Introducción

Puede parecer que la comprensión del concepto “identidad corporativa” es fácil y que cualquier persona sin una larga explicación puede entenderla, pero lamentablemente no lo es, para muestra de ello muchos autores que escriben acerca de ella y personas que trabajan en relación a la misma tienen dificultades para definirla, además de que el problema viene desde fechas atrás.

Lo cual es preocupante puesto que si las personas con conocimiento y experiencia acerca de la identidad corporativa aún comenten ciertos errores al definirla, los empleados de una organización sobre todo los de nuevo ingreso mucho menos la comprenderán.

El problema radica en que frecuentemente la identidad se confunde con la imagen o se piensa que es lo mismo, lo cual es absolutamente falso porque a pesar de que la identidad y la imagen tienen mucho que ver puesto que se influyen mutuamente y se retroalimentan, no son iguales.

También la identidad se le atribuye sólo a los símbolos visuales, puesto que antes el término se refería únicamente a estos y se le relacionaba por completo al diseño gráfico, sin embargo a través del tiempo ésta se ha ido modificando y abarcando más elementos¹, lo que en la actualidad ha causado confusión, además de que sus componentes aún no son entendidos por completo, puesto que se sigue errando al definirlos.

Otro de los problemas del significado de identidad corporativa es su definición entre los diferentes países, porque en muchos desde tiempo atrás han entendido el término de manera distinta. Por ejemplo, “en Reino Unido, la identidad corporativa... -fue- definida como comunicación o diseño; en Alemania y Austria, como la imagen global interna y externa; en España y Escandinavia, como imagen externa y cultura corporativa”².

¹ Van Riel, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*, 1997, p.29.

² *Ibid.*, p.30.

De manera que los integrantes de una organización deben entender de manera clara y precisa a lo que se refiere la identidad para posteriormente poder comprender la que le presenta su propia organización, puesto que al no hacerlo difícilmente entenderán la finalidad de la misma y mucho menos sentirán pertenencia a ella, por lo que no podrán internalizarla.

Por otro lado, es relevante señalar para esta investigación que “los deportes con mayor afición en México son el fútbol (soccer), con 40 por ciento de los ciudadanos mencionando su afición por él, seguido por el básquetbol con 14 por ciento de menciones, el béisbol con 10 por ciento, la lucha libre con seis por ciento y el voleibol con cinco por ciento”³.

En los siguientes capítulos se explicará detalladamente lo qué es la identidad corporativa, los elementos que la componen y el por qué es fundamental que se tenga conocimiento de ello, además de utilizar al fútbol soccer como herramienta para ejemplificarla.

En el primer capítulo se dará al inicio una breve explicación de lo qué es identidad e identidad corporativa, sin embargo para su mayor comprensión se abordará principalmente una de las partes en las que se divide ésta: la identidad conceptual, por lo que los elementos que la conforman como misión, visión, valores y objetivos, serán explicados dando ejemplos en todo momento.

En cuanto que en el segundo apartado se presentará la otra parte de la identidad corporativa, la cual es la identidad visual, por lo que todos los signos que la componen serán explicados y ejemplificados. Asimismo, se abordarán las cuatro áreas de identidad según el autor *Wally Olins*⁴, las cuales son las siguientes: Productos y Servicios, Información, Entorno y Comportamiento.

Cabe agregar que tanto el primer como el segundo capítulo contendrán cuadros en donde en su mayoría tendrán definiciones de expertos en los temas abordados como: visión, misión, trabajo en equipo, tipografía, imago tipo, gama cromática, mascota, etc., esto para la mejor

³ s/a, “Encuesta: la afición al béisbol en México. El rey de los deportes”, [en línea], 2007. Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=83098&docTipo=1&orderby=docid&sortBy=ASC> [Consulta 26 de marzo de 2009, hora 7:00 a.m.]

⁴ Olins, Wally, *Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*, 1989, p.28.

comprensión de los elementos, además de que finalmente se dará una definición de cada uno sustentada en la de los autores.

Posteriormente, en el tercer capítulo se desarrollará un programa en el cual a través del fútbol que es un deporte entendible, familiar o por lo menos conocido para el empleado se le explicará lo que significa la identidad corporativa y el por qué se debe actuar de una u otra forma.

Por lo que el último apartado pretende que el empleado mediante el fútbol entienda lo qué es la identidad corporativa, los elementos que la integran, así como sus áreas de interés para que pueda estar preparado para entenderla cuando su organización le presente su propio estilo.

El fútbol soccer es un deporte mundialmente famoso, puesto que en la mayoría de los países se practica o por lo menos a las personas les agrada verlo, para muestra de ello está la gran convocatoria que tiene el mundial de fútbol.

Al margen de lo anterior, México es una de las naciones en donde el soccer es uno de los deportes que más interesa a la gente, por ejemplo en el mundial realizado en Sudáfrica en el presente año , muchos de los mexicanos estuvieron al pendiente, incluyendo a los que tienen un interés regular en el torneo.⁵

De manera que el programa estará dirigido esencialmente para empleados mexicanos y podrá ser comprendido en mayor medida por los mismos, primeramente porque los ejemplos que contendrá el estudio serán en su mayoría de los Clubes del mismo país y también a causa de que cada vez hay más personas que siguen el fútbol en México, por lo que es más probable que el lector tenga por lo menos nociones del tema, como a continuación se mostrará mediante encuestas efectuadas por una compañía en diversos años:

Según una encuesta realizada en el año 2008 por la empresa *CONSULTA MITOFSKY*; “Seis de cada 10 mexicanos se declaran aficionados al fútbol soccer, sin duda el deporte más

⁵Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), *Expectativas rumbo a la Copa Mundial de futbol Sudáfrica 2010*, [en línea], 2010. Dirección URL: <http://www.consulta.mx/Estudio.aspx?Estudio=expectativas-futbol-2010> [Consulta 27 de agosto de 2010, hora 5:58 p.m.]

popular de México, este porcentaje superó por tres puntos porcentuales la respuesta captada hace casi un año”.⁶

Ahora bien, en la encuesta del presente año 2010 el fútbol sigue siendo el más popular, puesto que el “62% de los mexicanos dicen ser de alguna manera aficionados, ya sea porque les gusta ver, jugar o al menos enterarse de los resultados”⁷.

Entonces según la cifras obtenidas por la empresa antes mencionada, las personas que gustan del fútbol van en aumento en México, puesto que en marzo del año 2007 el porcentaje fue de 57.8 % y en enero del año 2010 ascendió a 61.8 %⁸, lo que es una ventaja significativa para la propuesta.

Sin embargo, cabe recalcar que los ejemplos o las comparaciones que se realicen en el programa en torno al deporte serán simples y de sentido común, de tal manera que aunque el empleado no tenga conocimiento del fútbol pueda comprenderlo, incluso al final del capítulo número tres se presentará un glosario que contendrá las analogías entre el fútbol y las organizaciones incluidas en el estudio, esto para un mejor entendimiento del tema.

Asimismo, el programa va ir dirigido a empleados de organizaciones con cierta escolaridad, por lo que también el soccer es adecuado para ello, puesto que “el fútbol es más popular entre los hombres y en los de mayor nivel educativo, el baloncesto es preferido por jóvenes y estudiantes y el béisbol tiene su mejor segmento entre los 30 y 49 años, en el norte de México”⁹.

De esta manera quienes esencialmente se beneficiarán con la investigación son las organizaciones, porque les facilitará el trabajo de ubicar a sus trabajadores y encaminarlos de la

⁶ Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), *Futbol soccer en México ¿chivas, águilas o cuál equipo es el más querido?*, [en línea], 2008. Dirección URL: <http://s3.amazonaws.com/lcp/octavio-islas/myfiles/soccer.pdf> [Consulta 26 de marzo de 2009, hora 6:05 a.m.]

⁷ Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), *La afición al futbol soccer en México*, [en línea], 2010 Dirección URL: <http://72.52.156.225/Estudio.aspx?Estudio=futbol-soccer> [Consulta 27 de agosto de 2010, hora 8:20 p.m.]

⁸ *Idem*

⁹ s/a, “El futbol, el baloncesto y béisbol, los deportes más populares en México”, [en línea], 2007. Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/EIFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=83098&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC> [Consulta 26 de marzo de 2009, hora 6:32 a.m.]

realidad al ideal de la empresa, además de que podrán tener ventajas ante su competencia que hoy en día es sumamente difícil.

Igualmente, el programa ayudará a los empleados a entender la personalidad de la organización evitando la incertidumbre y por consiguiente tensión al no comprenderla, por lo que al tener conocimiento de la identidad podrán tomar decisiones asertivas en cuanto a las posibles soluciones.

Con referencia a lo anterior, al entender los integrantes de una organización mediante el fútbol en qué consiste la identidad, para qué sirve y por qué deben seguir ciertas reglas en torno a ésta, ya no les será indiferente la de su organización, ni interpretarán lo que deben realizar, puesto que ya la entenderán, trayendo beneficios a la misma.

Por otro lado, es preciso indicar que el problema de estudio está completamente relacionado con la comunicación puesto que sin duda todo comunica y una organización al no controlar adecuadamente su identidad y al no preocuparse porque exista coherencia en todos sus aspectos, comunicará una falta de personalidad, mala reputación, desconfianza y posiblemente será difícil que los públicos internos se identifiquen y tengan un sentido de pertenecía hacia la misma.

En cuanto que como instrumento para la recolección de datos se hará uso principalmente de la entrevista porque permitirá obtener información precisa que se podrá analizar y comparar.

Resulta oportuno señalar que muchas de las entrevistas a realizar contendrán preguntas muy similares, puesto que de lo que se trata es de buscar información específica y clara para ejemplificar los diferentes temas del programa.

De igual forma, mediante el mencionado instrumento de investigación se pretenderá conocer más a fondo el funcionamiento de los clubes de fútbol, así como también de tener las diferentes perspectivas de las personas que están vinculadas con los mismos, como la de un director técnico, un encargado de comunicación de un equipo e incluso la de un aficionado,

puesto que todos están relacionados con el fútbol pero de diferente manera, lo que sin duda enriquecerá el estudio.

Las entrevistas realizadas se mostrarán al final de la investigación en la parte de anexos, en donde las preguntas estarán numeradas y separadas por los temas contenidos en el estudio, con el fin de facilitar al lector la búsqueda de algún tema en el que desee profundizar.

En relación con esto último, también se presentarán al término del estudio cuadros divididos por ámbito interno y externo, en donde se vaciará la información más relevante recabada en las entrevistas. Significa entonces que los cuadros permitirán comparar y analizar los datos obtenidos, puesto que cada cuadro contendrá uno o más temas con las respuestas de los entrevistados, lo que permitirá tener una visión general.

Por otro parte, el programa contendrá en cada subtema de la identidad la definición del elemento identificador en términos organizacionales, aterrizándolo después al fútbol, mencionando su importancia y ejemplos del mismo, aunque cabe mencionar que durante todo el capítulo se estará ejemplificando constantemente para un mejor entendimiento de cada término.

El último capítulo de esta investigación estará ejemplificado mediante equipos del fútbol mexicano como se indicó con anterioridad, sin embargo a veces se harán excepciones al no contar estos con elementos de identidad como por ejemplo el logotipo.

Además, a lo largo del programa se hará un análisis del Club América por ser una organización que tiene un manejo perceptiblemente adecuado de su identidad conceptual y visual, por lo que mucha de la información contenida en el mismo será del equipo azulcrema.

Asimismo, en el capítulo tercero se incluirán citas del público interno y externo del equipo americanista para darle mayor sustento a la información y para dar más ejemplos del tema.

Finalmente es importante señalar que la investigación se inicio en el año 2009 y su término fue en el 2010, por lo que información como entrevistas, datos estadísticos, apuntes de clase, etc., fue recabada aproximadamente alrededor de un año.

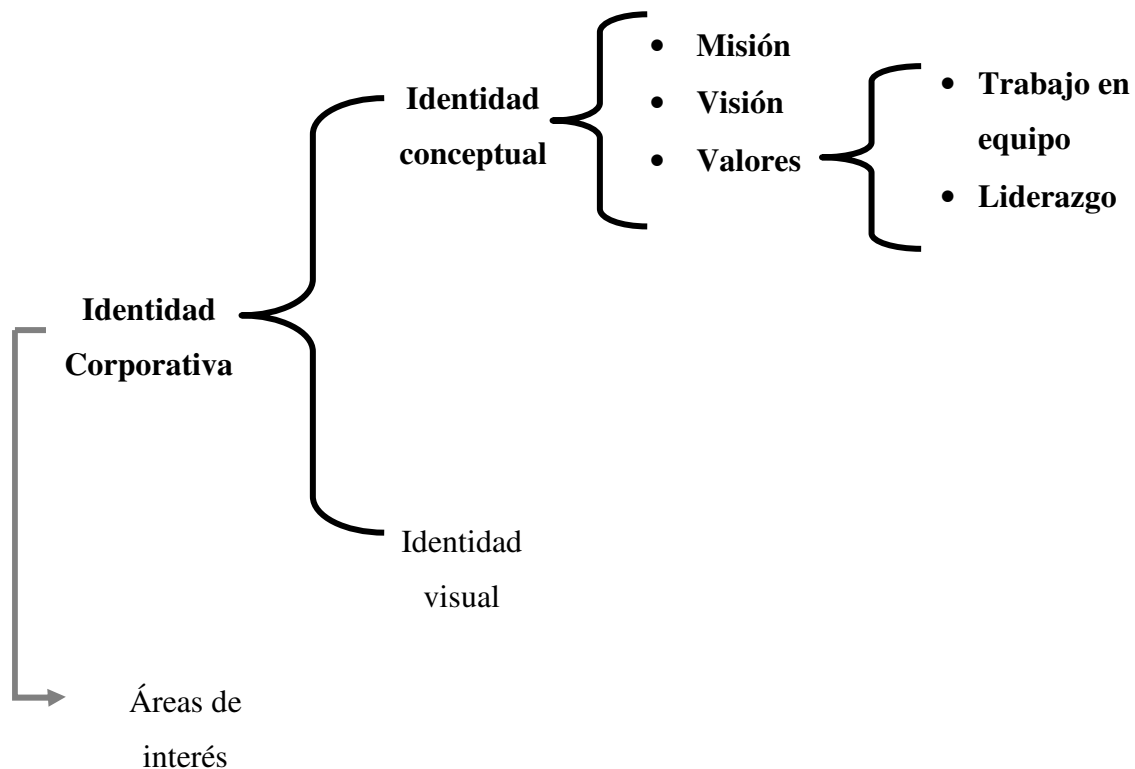
De manera que por el tiempo empleado en el estudio se podrá encontrar información que en la actualidad posiblemente haya cambiado, sobre todo en el tercer apartado como modificaciones en la dirección técnica de algún Club, entrada o salida de jugadores de un equipo, descenso de los equipos de la Primera División a la Primera A o viceversa (asenso), cambio en sus logoimagotipos, en sus uniformes, etc.

Capítulo 1. Identidad conceptual

El capítulo trata esencialmente acerca de la identidad conceptual, pero para poder comprender mejor en qué consiste la misma, se abordará primeramente a qué se refiere el término identidad y posteriormente se explicará el significado de identidad corporativa.

El objetivo del primer capítulo es dar a conocer lo qué es y en que consiste principalmente la identidad conceptual, por lo que una parte fundamental para entenderla serán los componentes de la misma, que son; la misión, visión, objetivos y valores, que de estos últimos se abordarán dos que frecuentemente se encuentran en las organizaciones, los cuales son; el trabajo en equipo y el liderazgo.

A continuación un esquema de las partes en las que se divide la identidad corporativa para su estudio. Cabe aclarar que este primer capítulo contendrá la explicación de la identidad conceptual y posteriormente en el segundo se desarrollará la identidad visual y las áreas de interés.



1.1 Identidad

Para una mejor comprensión del significado del término identidad corporativa, se debe comenzar por definir qué es la identidad.

“Etimológicamente, identidad viene de *ídem*, que significa “idéntico”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa”¹⁰, es decir es lo que hace diferente a una cosa de otra.

Por ejemplo todos los seres humanos cuentan con su propia identidad, que es lo que caracteriza a una persona de otra, puesto que todas son diferentes, aunque algunas se pueden parecer a otras en sus actitudes o físicamente pero nunca podrán ser iguales.

Según el autor Fernando Ramos toda identidad: “Comunica su ser al mundo que lo rodea mediante un conjunto de señales más o menos claras, impresionantes y complicadas”¹¹, por lo que una persona nunca va a comunicar lo mismo que otra simplemente porque no son idénticas.

Entonces, la identidad tiene que ver sin duda con el principio de otredad¹², puesto que en la medida que se reconozca a los otros, se sabrá que se existe, es decir cuando un individuo reconoce al otro y distingue sus diferencias y coincidencias, sabe que existe y que es diferente a él.

El autor Joan Costa expresa en qué consiste la identidad con una ecuación:

Identidad: ente + entidad = sí mismo (idéntico)

¹³

En la ecuación el autor explica que la identidad es la suma del ser o ente que es lo que existe o puede hacerlo y la entidad que es básicamente la esencia del mismo (incluso Costa define identidad como esencia además de apariencia), lo que da como resultado lo idéntico a sí mismo o dicho de otra manera lo diferente a lo demás.¹⁴

Recopilando lo anterior; la identidad es lo idéntico a sí mismo, lo que hace diferente a un ser o ente de otro.

Por lo que también todas las organizaciones cuentan con una identidad, puesto que todas tienen su propia esencia, lo que las hace distintas, como se abordará a continuación.

¹⁰ Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, 2003, p. 198.

¹¹ Ramos, Fernando. *La comunicación corporativa e institucional. De la Imagen al protocolo*, 2002. p.33.

¹² Según el diccionario de la Real Academia Española se refiere a la condición de ser otro. Dirección URL: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=otredad [Consulta 30 de marzo del 2009, hora: 5:53 a.m.]

¹³ Costa, Joan, *Identidad Corporativa*, México, Trillas: SIGMA, 1993, p.16.

¹⁴ *Ibidem.*, p.16 y 17.

1.2 Identidad corporativa

El significado de identidad corporativa ha ido cambiando a lo largo del tiempo haciéndose cada vez más amplio. “En un principio, la identidad corporativa era sinónimo de logotipo, estilo corporativo, y de otras formas de simbolismo utilizadas por una organización”¹⁵.

Lo anterior es uno de los factores por los que el término aún en la actualidad no ha sido aceptado en su totalidad y su significado sigue sin entenderse por completo.

Y es que cuando las empresas comenzaron a tratar de diferenciarse de las demás por medio de sus colores, letras, logotipo, etc., se le empezó a conocer a ello como identidad corporativa, por lo que sólo se le relacionaba con el aspecto visual.

De ahí que todavía se le confunda con lo que es *imagen corporativa*¹⁶ o la creación de un logotipo, sin embargo la identidad corporativa es un elemento fundamental de la estrategia, por ello debe ser entendido y comprendido su significado.

Enseguida algunas definiciones de expertos en la identidad corporativa para una mejor comprensión del término:

Definición de identidad corporativa

- Paul Capriotti indica que la identidad corporativa es “la personalidad de la organización”¹⁷.
- Nicholas Ind expone que: “La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único”¹⁸.
- El autor Cees Van Riel define a la identidad corporativa como “la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad”¹⁹.

Definiciones del término “identidad corporativa” según expertos

Por lo que, se puede definir a la identidad corporativa como la conjunción de las características singulares que tiene una organización, es decir es la personalidad o el estilo de la misma, porque es lo que la hace única y diferente a las otras organizaciones.

¹⁵ Van Riel, Cees B.M, *op.cit.*, p.29.

¹⁶ Es la estructura mental, la percepción o valoración que se crean los públicos de una organización a partir de las experiencias y de toda la información con la que cuentan en torno a ella.

¹⁷ Capriotti Peri, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 1999, p.140.

¹⁸ Ind, Nicholas. *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, 1992, p.3.

¹⁹ Van Riel, Cees B.M, *op.cit.*, p.36.

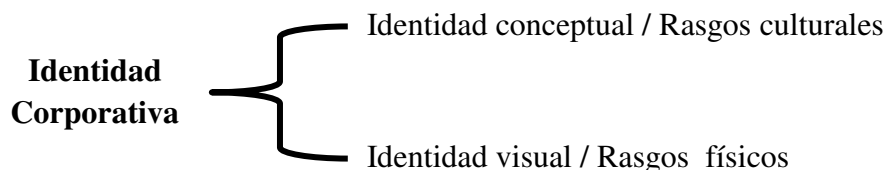
Entonces, la identidad en cuanto a las organizaciones es la expresión y la manifestación de su historia, ética, comportamientos, normas, entre otras, además de que incluye a sus signos o aspectos visuales. La unión de dichos elementos es lo que hace que las organizaciones se identifiquen y diferencien de las demás.

Asimismo, “todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la identidad corporativa”²⁰. Por lo que es fundamental que exista coherencia en todo ello, para que las organizaciones proyecten lo que pretenden.



De manera que, la gestión de la identidad corporativa se configura como algo que no sólo es diseño, sino que se ubica en un plano superior y estratégico de su comunicación.

Además, “la identidad de la empresa se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales”²³, a los que también se les puede llamar identidad conceptual e identidad visual como se muestra en el siguiente esquema:



A continuación se explicará a lo que se refiere la identidad conceptual y los elementos que la conforman:

²⁰ Cervera Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*, 2006, 3ª edición, p. 451.

²¹ Costa, Joan, *op.cit.*, p.199.

²² *Idem*

²³ Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, 1994, p. 41.

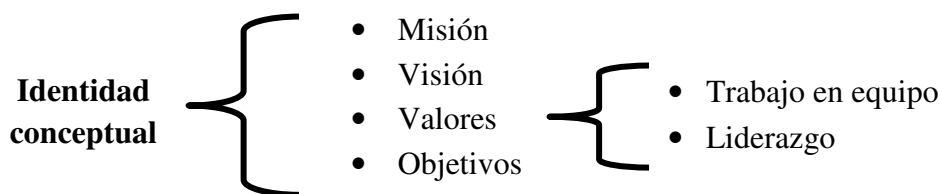
1.3 Definición de identidad conceptual

Los rasgos culturales son los que incorporan “los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización”²⁴, por ejemplo los valores.

La identidad conceptual “se refiere al contenido propio de la misma”²⁵ (identidad corporativa), es decir es lo referente a los textos de la organización, a la misión, visión, valores, objetivos, etc.

Asimismo, “-es- el conjunto de aspectos profundos que definen la empresa”²⁶, es decir que la identidad conceptual no es tan visible como la identidad visual (logotipo, nombre, etc.). Por lo que si una persona es ajena a una organización se puede percatar con facilidad de sus colores o su nombre, sin embargo el conocer si se lleva a cabo por ejemplo el valor de trabajo en equipo, al ser un elemento más profundo, quizás no lo pueda ver a la primera.

Enseguida un esquema de los elementos que constituyen a la identidad conceptual, los cuales se analizarán en el presente capítulo.



1.3.1 Misión

Definición de misión		
“La misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía”. ²⁷	“Es el compromiso que la empresa adquiere con la sociedad en general y con su público objetivo en particular. Describe el negocio en el que una compañía compete, los objetivos de la misma y el modo en que espera alcanzarlos”. ²⁸	“Constituye las piedras fundamentales de la estrategia y del plan de negocios de una organización”. ²⁹

Definiciones del término “misión” según autores

²⁴ *Idem*

²⁵ *Ibidem.*, p.43.

²⁶ Sánchez Herrera Joaquín; Pintado Blanco Teresa. *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*, año, p. 173.

²⁷ Capriotti Peri, Paul, *op.cit.*, p.142.

²⁸ Cervera Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*, 2004, 1ª edición, p.69.

²⁹ Lusthaus, Charles, et al., *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, 2002, p.102.

En las definiciones dadas anteriormente se puede ver que los autores repiten el mismo enunciado, el cual es fundamental y describe la misión, éste es “el negocio de la organización”.

El enunciado antes expuesto es importante puesto que una misión debe responder a preguntas como: “¿Por qué existe esta organización?, ¿A quienes presta servicios?, ¿Con qué medios presta estos servicios?”³⁰, etc.

Por lo que la misión es básicamente la razón de ser de una organización, que explica el negocio de la misma y que la guía en sus propósitos.

Por otro lado, la misión no debe ser extensa puesto que además de que sería confusa puede ser que las personas no la lean y por lo mismo no la comprendan e internalicen, pero tampoco debe ser muy corta al grado de que no diga nada y todo aquel que la lea se quede con dudas.

Es relevante que todas las organizaciones cuenten con la definición de su misión escrita, lo cual podría resultar para algunas personas pérdida de tiempo, lo que en realidad no lo es, puesto que al tenerla de manera formal es decir por escrito, además de adecuadamente redactada de tal manera que no quede duda de lo qué se es, hace y cómo se hace, los públicos tanto internos como externos la conocerán y sabrán a lo que se dedica la empresa.

Igualmente, la misión ante todo debe ser real, es decir tiene que ser verdad todo lo que se exprese en la misma, puesto que al no serlo la imagen que se generaría en los públicos seguramente no sería adecuada y no tendría coherencia con la identidad a proyectar de la organización.

A continuación algunos **ejemplos** de la misión con la que cuentan distintas organizaciones:

³⁰ *Ibidem.*, p.101.

Misión de organizaciones		“Todo lo que hacemos en SAMSUNG se guía por nuestra misión: ser la mejor e-Compañía digital” ³¹ .
		“Nuestra misión es ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo, centrada en la producción de alimentos y bebidas convenientes. Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación a nuestros empleados, socios comerciales y comunidades en las que operamos. En todo lo que hacemos actuamos con honestidad, imparcialidad e integridad” ³² .
		"Somos una empresa energética y petroquímica competitiva, orientada a nuestros clientes, respetuosa con el medio ambiente y comprometida con la sociedad" ³³ .

Ejemplos de la misión de algunas organizaciones

La misión de las organizaciones antes presentadas son muy distintas. Primeramente la misión de *SAMSUNG* es muy corta y no dice absolutamente nada, pero lo peor es que expresa el tiempo futuro, lo que quiere llegar a ser y no lo que es, lo que correspondería a una visión.

Asimismo, la misión de *Sabritas* es muy confusa, puesto que su redacción se encuentra primero en futuro y después en presente, además de ser demasiado extensa. Sin embargo, habla de los valores de la organización y un poco de lo que hace, lo cual es recomendable que se encuentre en una misión, pero a pesar de ello sigue siendo imprecisa.

En cuanto que la misión de la *Compañía Española de Petróleos, S.A. (CEPSA)*, establece lo que es, hace y a quienes presta servicios, además de mencionar los valores de la misma. Por lo que la misión es clara y entendible.

³¹ Dirección URL: <http://www.samsung.com/mx/aboutsamsung/corporateprofile/visionmission.html> [Consulta: 30 de agosto de 2009, 5:45 p.m.]

³² Dirección URL: http://www.sabritas.com.mx/empresa_misionvisionvalores_mision.php [Consulta: 30 de agosto de 2009, 4:02 p.m.]

³³ Dirección URL: http://www.cepsa.com/corporativo/pages/c_1_8.htm# [Consulta: 30 de agosto de 2009, 5:10 p.m.]

1.3.2 Visión

Definición de visión	
“Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella” ³⁴ .	“Es la situación a la que desea llegar en el futuro y/o cómo será percibida la compañía u organización”. ³⁵

Definiciones del término “visión” según autores

Por lo que la visión es lo que quiere llegar a lograr una organización a futuro, en un determinado tiempo, el cual sería ideal que fuera a cinco años, puesto que es más fácil visualizarse a cinco que a quince años, además de que el entorno cambia a gran velocidad y las organizaciones deben ir adaptándose a él para sobrevivir, puesto que éste es el fin último de todas.

La visión ayuda a las organizaciones a marcar en el presente el rumbo que deben seguir³⁶, de ahí que sea importante su redacción y contenido, por lo que debe ser concreta, clara y sobre todo acertada puesto que de no serlo, el camino marcado por la misma sería erróneo lo que podría llevar al caos a cualquier organización.

De manera que la visión debe ser además de acertada, entendida sobre todo por los públicos internos, de no serlo no perseguirían una meta o no sabrían el para qué, lo que probablemente se refleje en su trabajo afectando así a su organización.

Además, la visión tiene que ser lo más apegada posible a la realidad de la empresa, puesto que al no tomar en cuenta las condiciones de la misma evaluando sus debilidades y su posible competencia³⁷, será difícil alcanzar esa meta máxima.

Por lo que, “la declaración de visión establece con más claridad la dirección a largo plazo de la empresa y la intención de su estrategia”³⁸, lo que es sumamente importante para cualquier organización, puesto que esto a parte de guiarla, le facilitará el alcance de sus fines.

³⁴ *Ibidem.*, p.143.

³⁵ Cervera Fantoni, Ángel Luis, *op.cit.*, p.69.

³⁶ APUNTES DE CLASE de Mónica Amilpas García. Profesora de la materia *Diseño de Comunicación en las Organizaciones* de la Universidad Nacional Autónoma de México, D.F, 9 de febrero del 2009.

³⁷ Martínez Pedrós, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, 2005, p. 21.

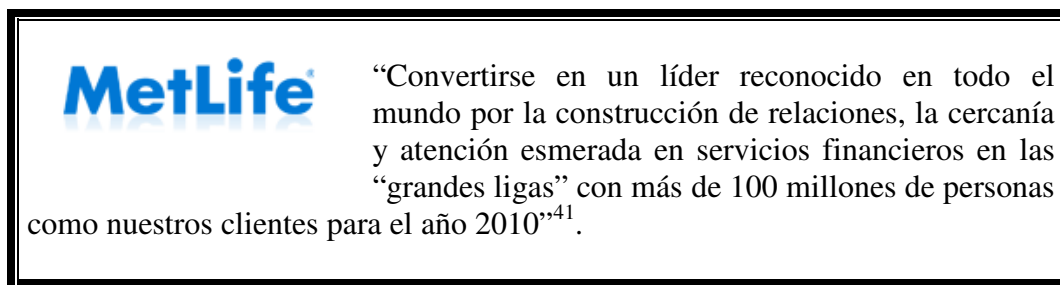
³⁸ Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de recursos humanos*, 2008, 14ª edición, p. 52.

Cabe recalcar, después de que se definieron la misión y la visión, que éstas, permiten a cualquier organización saber en dónde está parada y hacia dónde va, es decir permite saber cuál es la realidad de la empresa y de la cual se partirá para alcanzar el ideal, puesto que si no se sabe dónde se está no se sabrá a dónde se llegará.³⁹

Ejemplos de visión:



Visión de Nissan



Visión de MetLife

³⁹ APUNTES DE CLASE de Mónica Amilpas García. Profesora de la materia *Diseño de Comunicación en las Organizaciones* de la Universidad Nacional Autónoma de México, D.F, 9 de febrero del 2009.

⁴⁰ Dirección URL: http://www.nissan.com.mx/acerca_de_nissan/index.php?panel=1 [Consulta: 30 de agosto de 2009, 3:17 p.m.]

⁴¹ Dirección URL: http://www.metlife.com.mx/wps/portal/seguros!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hHtyDjAG93QwN3Cz8DAyM_NzOzMAN_Y_9gE_1wkA6cKtxNDSHyHqbuYd4geX8gNDAYDwJiXw9Dd1eovAEO4Gig7-eRn5uqX5CdHWThqKgIABb2x2w!/dl2/d1/L2dJOSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfOUZSM1BLRzEwRzhOMDAyTkY2NIYwTzNPQTI!/ [Consulta: 30 de agosto de 2009, 8:01 p.m.]

“Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos

Nos impulsa un intenso espíritu competitivo en el mercado, orientado hacia las soluciones que logren un triunfo para nuestros accionistas y para nosotros. Nuestro éxito depende de un total conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. Ocuparnos de ellos significa darles un valor extra. Sembramos para después cosechar, no arrebatar.



2. Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos

La mejor prueba de nuestros estándares es la capacidad de recomendar personalmente nuestros productos y consumirlos sin ninguna reserva. Este principio aplica a todas las partes de la compañía, desde la compra de ingredientes hasta el producto final con el que llegamos a las manos del consumidor.

3. Hablar con honestidad y franqueza

Nos expresamos claramente, mostrando todo el panorama, no sólo lo que es conveniente para el logro de metas individuales. Además de ser claros, honestos y precisos, asumimos la responsabilidad de asegurarnos de que nuestros mensajes se comprenden.

4. Balancear el corto y el largo plazo

Tomamos decisiones que equilibran los riesgos y los beneficios de corto y largo plazo a través del tiempo. Sin este equilibrio no podemos alcanzar la meta del crecimiento sostenido.

5. Ganar con la diversidad y la inclusión

Fomentamos un ambiente de trabajo que reúne a personas con diferentes características y formas de pensar. Esto impulsa la innovación, la habilidad para identificar nuevas oportunidades de mercado, el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de nuestra habilidad para mantener el compromiso de crecimiento mediante personas capaces y facultadas.

6. Respetar a los demás y obtener el éxito juntos

Esta compañía está construida sobre la excelencia individual y la responsabilidad personal, pero nadie puede lograr los objetivos si actúa solo. Necesitamos personas extraordinarias que tengan capacidad de trabajar en equipo, ya sea en grupos formales o en colaboración informal con otros. El éxito conjunto depende totalmente de tratar con respeto a quienes se relacionan con la empresa, dentro y fuera de la corporación.

Nuestro espíritu de diversión, respeto por los demás y el valor del trabajo en equipo nos convierten en una compañía donde la gente disfruta el formar parte de ella y nos permite lograr un desempeño de clase mundial”.⁴²

Visión de Sabritas

⁴² Dirección URL: http://www.sabritas.com.mx/empresa_misionvisionvalores_vision.php [Consulta: 30 de agosto de 2009, 6:14 p.m.]

Las visiones anteriores son muy diversas y algunas hasta erróneas como es el caso de *Sabritas* que a pesar de ser una de las primeras empresas en el mundo, no tiene claro el concepto de visión, puesto que lo que presentan como tal son sus valores corporativos. Asimismo, de haber sido una visión hubiera sido demasiado extensa.

Contrario a la extensión de lo que presenta *Sabritas* como visión, está la de *NISSAN* que es exageradamente corta, puesto que no explica nada y puede resultar confusa tanto para el público externo de una organización como para el interno, el cual no sabrá hacia dónde ir y que fines perseguir.

En cuanto que en la visión de *Metlife* se expone lo que quiere llegar a conseguir la organización en un determinado tiempo, asimismo no es muy extensa, sino es bastante concreta.

Cabe agregar que la visión puede irse modificando con el tiempo, según las necesidades de adaptación y el periodo de tiempo que se haya establecido para la misma, por lo que *Metlife* tendrá que restablecer su visión en este año 2010.

1.3.3 Valores

Definición de valores		
“Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” ⁴³ .	Son “los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas” ⁴⁴ .	“Es el conjunto de normas de funcionamiento y códigos de conducta que reglamenta la actuación de la compañía y de sus miembros en todos los ámbitos” ⁴⁵ .

Definiciones de “valores” según autores

Entonces de acuerdo a las definiciones anteriores los valores corporativos son los conceptos éticos que rigen la conducta diaria de los integrantes de la organización y sirven de guía para el cumplimiento de la misión y visión.

Por lo que los valores son los ejes principales de la organización, porque además de definir su carácter, orientan su visión estratégica.

Cabe recalcar que cuando la organización haya definido sus valores y posteriormente los haya formalizado debe actuar bajo los mismos. De esa manera la identidad que se quiere proyectar será más cercana a la imagen que los públicos perciban.

Es importante que una organización tenga claro cuáles son sus valores y que al definirlos estos sean de acuerdo a la realidad de la misma, puesto que si los valores se eligieron porque sí o porque otras compañías cuentan con ellos, se estará cayendo en un error.

De manera que “cada empresa deberá encontrar aquellos términos que más la representen”⁴⁶, esto porque todas las organizaciones son diferentes y no pueden contener valores y significados idénticos, simplemente porque sus intereses son distintos.

Asimismo, se debe tener claro para que sirven y la prioridad que lleva cada valor, puesto que para cada organización será distinta la importancia que le atribuya a cada uno de sus ejes de conducta, es decir el principio ético principal para una empresa puede ser el respeto y en segundo lugar el compromiso pero para otra no será igual.

⁴³ Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan estratégico en la práctica*, p.126.

⁴⁴ Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias. El diccionario*, 2005, p.75.

⁴⁵ Cervera Fantoni, Ángel Luis, *op.cit.*, p.69.

⁴⁶ *Ibidem.*, p.78.

Sin duda, todas las organizaciones deben definir el significado de cada uno de sus valores. La autora Martha Alicia Alles en su libro *Gestión por competencias. El diccionario*⁴⁷, incluyó un diccionario de valores que puede ayudar a cualquier organización. Enseguida se presentan algunos y posteriormente se mostrarán ejemplos:

Diccionario de valores	
Compromiso	Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios)
Ética	Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización
Prudencia	Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y lo malo para seguirlo o huir
Justicia	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde
Fortaleza	Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad
Orientación al cliente	Encaminar sus actos hacia el cliente
Orientación a los resultados	Encaminar sus actos a lo esperado
Calidad del trabajo	Excelencia en la tarea a realizar
Sencillez	Actuar en forma llana y directa, sin ostentación
Adaptabilidad al cambio	Acomodarse, avenirse a los cambios
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos
Integridad	Obrar con rectitud y probidad inalterables
Iniciativa	Adelantarse a los demás en su accionar
Innovación	Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo, potenciación del propio equipo de trabajo
Autocontrol	Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones
Desarrollo de las personas	Acrecentar e incrementar intelectual y moralmente a otras personas
Conciencia organizacional	Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización

Diccionario de valores para organizaciones, realizado por la autora Martha Alicia Alles⁴⁸

⁴⁷ *Ibid.*, p.85.

⁴⁸ *Idem*

Ejemplos de valores corporativos



“Integridad: Exigimos de nosotros y de quienes nos rodean, los más altos estándares de ética. Y nos comprometemos a que nuestros productos y procesos sean de la mayor calidad.



Respeto por las personas: Reconocemos que los individuos son el cimiento del éxito de Pfizer. Por eso, valoramos nuestra diversidad como fuente de fortalezas, y nos sentimos orgullosos de que el distintivo en el historial de Pfizer sea tratar a la gente con respeto y dignidad.



Liderazgo: Creemos que como líderes otorgamos poder a quienes se encuentran en nuestro entorno, al compartir conocimientos y recompensar el esfuerzo individual.



Desempeño: Nos enfocamos en la mejora continua de nuestro trabajo, en medir los resultados cuidadosamente, y en asegurar que la integridad y el respeto por la gente nunca se pongan en peligro o en cuestión. Estamos plenamente convencidos que nuestro éxito como empresa se fundamenta en que el trabajo colectivo que realizamos, en muchas ocasiones, traspasa los límites organizacionales y geográficos con el fin de cumplir con las cambiantes necesidades de nuestros clientes.



Innovación: La innovación es la clave para mejorar la salud de quienes consumen nuestros productos. Y, a la vez, sostener el crecimiento y la rentabilidad de Pfizer.



Enfoque en el cliente: De modo permanente, nos orientamos y comprometemos con la satisfacción de nuestros clientes.



Comunidad: Cumplimos con un papel activo con el objeto de conseguir que cada país y colectividad en donde operamos sea un mejor lugar para vivir y trabajar. Reconocemos que la vitalidad continua de nuestras naciones anfitrionas, y de sus respectivas localidades, tiene un impacto directo en el bienestar en el largo plazo de nuestro negocio.

Continúa en la siguiente pág.



Calidad: Desde 1849, el nombre de Pfizer ha sido sinónimo de la confianza y confiabilidad inherentes a la palabra calidad. La calidad está presente en el trabajo de nuestros colegas y en todos nuestros valores. Nos dedicamos a entregar cuidado de la salud con calidad alrededor del mundo. Nuestras prácticas de negocio y procesos están diseñados para alcanzar los resultados de calidad que exceden las expectativas de pacientes, clientes, inversionistas, socios de negocio y reguladores. Tenemos una pasión implacable por la calidad en todo lo que hacemos.”⁴⁹



1. “La Satisfacción del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.
2. Trabajar en equipo aportando ideas
3. Respetar a clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente.
4. Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones
5. Buscar la Excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero defectos.
6. Calidad, Servicio, Coste, Innovación, Seguridad y Salud Laboral y Experiencia Compartida como claves de nuestra actividad”⁵⁰

Ejemplos de los “valores” de distintas organizaciones

Las anteriores organizaciones le dieron diferentes significados a cada valor según lo que representa para cada una de ellas, lo cual es correcto puesto que serán los conceptos éticos que guiarán a su organización.

En el caso de los valores no se puede decir si es mejor o no su extensión puesto que depende de las necesidades de cada organización, es decir, si la explicación de cada valor es extensa como en el caso de *Pfizer* debe ser porque su público tiene un alto grado de lectura, además de que la organización considera necesario explicar a detalle cada valor al ser una compañía farmacéutica.

Al margen de lo anterior, al ser extensa la explicación de los valores, *Pfizer* se apoya en gráficos, lo cual ayuda al lector para la comprensión de los mismos.

En cuanto que la explicación de los valores de *IRIZAR* es concreta, aunque al final se mencionan diferentes conceptos éticos sin decir lo que significa para la organización, lo cual no es adecuado puesto que estos valores no son claros ni para el público interno, ni para el externo, por lo que no podrán ser una guía clara para el cumplimiento de la misión y la visión de esta empresa fabricante de carrocerías para autobuses.

⁴⁹ Dirección URL: <http://www.pfizer.com.mx/index.asp?action=home.interior&SectId=1381&CatId=1451&ArtId=414>
[Consulta: 30 de agosto de 2009, 3:30 p.m.]

⁵⁰ Dirección URL: <http://www.irizar.com/esp/01filosofia.htm> [Consulta: 30 de agosto de 2009, 8:50 p.m.]

Algunos de los valores que más se pueden encontrar en las organizaciones son dos: el trabajo en equipo y el liderazgo, los cuales se presentan a continuación:

1.3.3.1 Trabajo en equipo

Definición de trabajo en equipo	
“El trabajo en equipo es algo más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar unos objetivos comunes” ⁵¹	“Trabajar en equipo requiere que cada miembro realice esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes de una manera competente y segura. Las funciones de cada miembro del equipo son importantes. Ningún individuo puede alcanzar sus objetivos sin la cooperación del resto del equipo” ⁵² .

Definiciones del valor “trabajo en equipo” según autores

Por lo que el concepto ético anterior, es el trabajar conjuntamente para la consecución de objetivos comunes, es decir es cuando los integrantes de un grupo combinan sus talentos, cuando se complementan unos con otros tanto en conocimiento, habilidad, ideas, experiencia, etc.

Además, es elemental que los miembros que conforman un equipo estén conscientes de que necesitan unos de otros para alcanzar sus metas, de ahí que no lo hayan hecho individualmente.

De manera que cuando se reúne un grupo de personas para trabajar pero no existe esa organización e intercambio de los aspectos antes mencionados, no se está trabajando en equipo o cuando una persona impone sólo sus ideas y no deja opinar a los demás, sucede lo mismo.

“Se ha pasado de considerar al individuo la unidad laboral básica a considerar, también, al grupo como célula fundamental de toda organización”⁵³, por lo que en la actualidad el trabajo en equipo en las organizaciones es más que nada una necesidad para alcanzar objetivos de manera eficaz.

⁵¹ Palomo Vadillo, María Teresa. *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, 2001, p.89.

⁵² Berry & Kohn. *Técnicas de quirófano*, 2005, 10ª edición, p. 9.

⁵³ *Idem*

Igualmente, trabajar en equipo trae ventajas a cada individuo que lo lleva a cabo puesto que “satisface la necesidad de afiliación, aumenta la seguridad personal, facilita el desarrollo personal y/o profesional, estimula la creatividad”⁵⁴, etc.

Por lo que los individuos que pongan en práctica “el trabajo en equipo”, se sentirán parte de un grupo, apoyados (de ahí que confíen más en ellos mismos), podrán conocer sus fortalezas y debilidades individuales, además de que al tener todos un intercambio de información cada persona se sentirá libre de opinar y mediante las ideas de los demás podrá despertar su creatividad.

Por lo tanto “cualquier equipo puede “ganar” sólo si utiliza las habilidades de los miembros en un esfuerzo coordinado más que en una serie de actividades individuales”⁵⁵, es decir si trabajan conjuntamente de manera equilibrada, si unos se ocupan de lo que son mejores y los demás de la misma forma, sin perder nunca la comunicación entre los mismos, estarán más cerca de sus propósitos.

1.3.3.2 Liderazgo

Definición de liderazgo		
“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” ⁵⁶ .	“El liderazgo es una relación dinámica entre el líder y el seguidor” ⁵⁷ .	“Es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos” ⁵⁸ .

Definiciones del valor “liderazgo” según expertos

De las definiciones antes dadas se puede deducir que el liderazgo es un proceso dinámico que se mantiene con la búsqueda de opciones para alcanzar los objetivos, la satisfacción de las necesidades y metas de un grupo mediante el cambio.

⁵⁴ *Ibidem.*, p.93.

⁵⁵ Margerison, Charles; McCann, Dick. *Administración en equipo. Nuevos enfoques prácticos*, p.35.

⁵⁶ Lussier, Robert N. ; Achua, Christopher F. *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*, 2006, p.5.

⁵⁷ Castañeda Martínez, Luis. *El líder en acción; Situaciones que enfrenta el líder. Conducta y acciones del líder ante las situaciones, reacciones de su gente*, 2000, p.98.

⁵⁸ Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidades de dirigir*, 1994, p.27.

Significa entonces que el liderazgo es un proceso dinámico porque el líder comunica sus ideas a sus seguidores, las cuales estarán en busca de alcanzar los objetivos fijados por el grupo, por lo que tendrán que efectuar el cambio para poder lograrlos.

Por otro lado, un líder “es aquella persona que es capaz de influir en los demás”⁵⁹, por lo que se puede encontrar a líderes tanto asignados como asumidos y también aunque en menor medida a los funcionales.

El líder asignado es aquel que la organización designa, por ejemplo en una organización “el jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica”⁶⁰, pero puede o no tener las características y habilidades de un líder.

El líder asumido es aquel que asume el papel por sus habilidades y características, es decir es el líder que “sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo con base en la influencia que ejerce, que viene determinada por la autoridad moral que ejerce sobre el resto del equipo”⁶¹.

En cuanto que un líder funcional es el ideal de cualquier organización porque es reconocido por la misma como tal y además cuenta con las características y destrezas de un líder.

Pero primeramente; “el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores”⁶², es decir *estilo de liderazgo* se refiere al tipo de líderes que tiene una organización.

Asimismo, existen distintos estilos de liderazgo, entre los cuales podemos encontrar el autocrático y el democrático.

En el estilo de liderazgo autocrático; “El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy cerca”⁶³, es decir en este estilo el líder nunca pide la opinión de los demás, puesto que simplemente da órdenes.

En tanto que en el estilo democrático; “El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca a los empleados”⁶⁴, es decir, es cuando se lleva a cabo el trabajo en equipo, puesto que todos pueden aportar sus opiniones o ideas.

⁵⁹ Tayals, Danadith .*El liderazgo Genuino. Formando los líderes de nuestro tiempo*, p.2.

⁶⁰ *Idem*

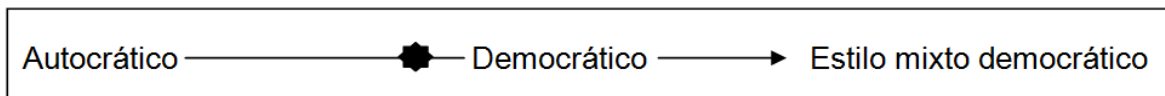
⁶¹ *Idem*

⁶² Lussier, Robert N.; Achua, Christopher F., *op.cit.*, p.65.

⁶³ *Idem*

⁶⁴ *Idem*

Cabe recalcar que no hay estilos de liderazgo puros, es decir la mayoría son mixtos pero se cargan más de un lado que de otro⁶⁵, es decir al ubicarse en un extremo el estilo autocrático y en el otro el democrático, el estilo de un líder se ubicaría en algún punto entre ambos, como se muestra en el siguiente ejemplo;



Por lo que en el cuadro anterior el estilo que predomina es el *mixto democrático* porque el punto o figura se encuentra más próxima al mismo, lo cual indica que el líder a pesar de que puede tener comportamientos de ambos estilos tendrá más del democrático, pero no significa que no tenga ningún rasgo del autocrático puesto que como se mencionó ninguno es puro.

Es interesante mencionar que es imposible decir cuál sería el estilo de liderazgo mejor o el más adecuado, puesto que esto depende de las características de cada una de las diferentes organizaciones, porque quizá a una le funcione mejor un estilo que a otra.

⁶⁵ APUNTES DE CLASE de Carlos Alberto Ávila Toscano. Profesor de la materia *Estrategias de comunicación organizacional* de la Universidad Nacional Autónoma de México, D.F, 10 de octubre 2008.

1.3.4 Objetivos

Definición de objetivos		
“Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un periodo de tiempo determinado a priori”. ⁶⁶	“Los objetivos no representan un destino; configuran una orientación. No son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro; son medios para movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro”. ⁶⁷	Los objetivos son los “logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado”. ⁶⁸

Definiciones de “objetivos” según autores

Entonces los objetivos se pueden definir como los fines precisos y más cercanos a alcanzar que orientan a la organización para llegar a su visión, de ahí la diferencia entre ambos.

De tal manera que “los objetivos corporativos se supeditarán siempre a la misión y visión de la empresa”⁶⁹, es decir deben construirse con base en la identidad organizacional.

Asimismo, los objetivos ayudan a los integrantes de una organización a saber cuáles son las acciones a seguir, a no desviarse de las mismas y a entender por qué se trabaja en las mismas.

Por otro lado, “las empresas no persiguen un solo objetivo, por lo sus objetivos acaban teniendo una relación entre sí”⁷⁰, por lo que siguiendo a la autora María de los Ángeles los objetivos al estar relacionados pueden ayudarse e incluso empeorarse.

Con referencia a lo anterior, puede ocurrir que al cumplirse un objetivo éste puede llevar a la consecución de los demás, también puede ser que al realizar uno no afecte a los demás o puede que sí lo haga⁷¹, haciendo más difícil su obtención. Por lo que se debe asegurar que los objetivos no se contrapongan.

⁶⁶ Gil Estallo María de los Ángeles; Giner de la Fuente Fernando. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, 2007, 7ª edición, p.209.

⁶⁷ Drucker, P. “The management”, 1973, Ed. El Ateneo. Citado por: Martínez Martínez, Miguel Ángel. *Casos prácticos de management estratégico*, 1996, p.107.

⁶⁸ Centro de Incubación de Empresas del TEC (CIETEC); *Glosario*, [en línea], Costa Rica, Dirección URL: <http://www.cietec.org/glosario.htm> [Consulta: 4 de septiembre de 2009, 4:57 p.m.]

⁶⁹ Sainz de Vicuña Ancín, José María, *op.cit.*, p.143.

⁷⁰ Gil Estallo María de los Ángeles; Giner de la Fuente Fernando., *op.cit.*, p.210.

⁷¹ *Ibidem.*, p.211.

De manera que es importante que los objetivos se establezcan dentro de una escala, del mayor al menor, esto para dejar claro cuáles son prioridad y los primeros a alcanzar evitando así que se contrasten.

También al redactarse se debe rectificar que los objetivos no se confronten, que el inicio de su escritura sea mediante un verbo en infinitivo (determinar, examinar, demostrar, identificar, etc.) para darle mayor claridad a lo que se pretende lograr en un futuro y de ser posible que tengan una fecha de consecución, además de plantear sólo un resultado para no desviar el camino en logros menores.⁷²

De igual modo los objetivos deben de irse cambiando cuando estos sean conseguidos, puesto que al no hacerlo las empresas se estancarían y no avanzarían, además deben irse modificando según el entorno y las circunstancias actuales de la organización.

Para que los objetivos se puedan alcanzar y sean efectivos los autores Robert N.Lussier y Christopher F. Achua⁷³, Thierry Libaert⁷⁴ y Miguel Ángel Martínez Martínez⁷⁵ coinciden en las siguientes características:

Características que deben tener los objetivos		
Ser alcanzables: Los objetivos deben ser ambiciosos, incluso difíciles para motivar a las personas de que lo pueden lograr, que se conviertan en un reto para ellas, sin embargo siempre reales y posibles, además de apegados a la identidad organizacional.	Ser mensurables: Se deben poder medir para saber si estos se cumplieron eficazmente.	Tener un plazo: Al tener los objetivos un límite de tiempo para alcanzarse, las personas les darán prioridad, por lo que no olvidarán la fecha y se esforzarán para lograrlos.
Ser claros: Deben estar expresados de manera concisa, pero comprensibles, que se entienda a la perfección el desempeño esperado.	Contar con el apoyo de ejecutivos: Se debe contar con ejecutivos que asuman la responsabilidad de los efectos, que fijen los objetivos y que los lleven a cabo.	

Características de los objetivos según autores

⁷² Lussier, Robert N.; Achua, Christopher F., *op.cit.*, p.84.

⁷³ *Ibidem.*, p.85.

⁷⁴ Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional*, 2005, p. 152, 153, 154,157 y 158.

⁷⁵ Martínez Martínez, Miguel Ángel., *op.cit.*, p.104.

Las características presentadas en el cuadro anterior son algunas en las que concuerdan algunos expertos en el tema, por ello es importante tenerlas en cuenta, sin embargo muchos de ellos también incluyen otras que pueden ayudar a las empresas a establecer sus objetivos, como que estos deben ser flexibles, pocos, crearse de forma conjunta, ser aceptados por los integrantes de la empresa, etc.

Por lo que los objetivos no se deben crear y establecer sin tomar las medidas necesarias para que estos se puedan alcanzar.

Para ilustrar lo anterior, un **ejemplo** de los objetivos de *El Centro de Incubación de Empresas del TEC (CIETEC)*⁷⁶:

Objetivos	
1	Promover la creación de empresas competitivas a través de una red de servicios técnicos, gerenciales, administrativos y financieros
2	Reducir la mortalidad de las empresas en las críticas etapas de iniciación y despegue
3	Contribuir a que la tecnología generada en el país se transforme en procesos, productos o servicios comercializables nacional e internacionalmente
4	Fomentar las relaciones entre los sectores dedicados a la investigación y a la producción, contribuyendo a la conformación de redes
5	Generar nuevas alternativas de mejoramiento para empresas ya constituidas que deseen superar su situación actual y tengan visión de futuro, mediante programas de capacitación novedosos que permitan adquirir a los empresarios nuevos conocimientos y metodologías que les permitan crecer y visualizar un futuro mejor. Dentro de estos : <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Desarrollo del Espíritu Emprendedor. • Programa de Técnicos en Administración de Empresas. • Programa de Actualización Gerencial. • Programa de Tecnologías de Información y Comunicación.
6	Promover la formación de empresas con alto valor agregado en alta tecnología y promotoras de la misma
7	Promocionar a las empresas relacionadas con el Centro de Incubación a nivel nacional e internacional, por medio de diferentes medios

Objetivos de *El Centro de Incubación de Empresas del TEC (CIETEC)*

⁷⁶ Centro de Incubación de Empresas del TEC (CIETEC); *Misión, Visión y Objetivos del CIETEC*, [en línea], Costa Rica, Dirección URL: <http://www.cietec.org/objetivos.htm#objetivos> [Consulta: 4 de septiembre de 2009, 5:03 p.m.]

Entonces *El Centro de Incubación de Empresas del TEC* tiene diversos objetivos a alcanzar, los cuales están en secuencia, su redacción comienza con un verbo en infinitivo, son claros y a excepción de uno, son breves.

Sin embargo, en ninguno de los objetivos del *CIETEC* se establece un límite de tiempo para lograrlos, aparte de que algunos son demasiado ambiciosos y posiblemente inalcanzables como es el caso del objetivo número tres, puesto que en éste se quiere abarcar a toda la tecnología del país además de transformarla tanto nacional como internacionalmente.

Por lo que al abarcar toda la tecnología, difícilmente será medible, además que este objetivo como otros se proponen dos cosas lo que llevara a dos efectos, por lo que primero se debería empezar al interior y después al exterior o viceversa, según le convenga a la empresa, pero siempre el objetivo tiene que llevar a un sólo resultado.

En conclusión la identidad corporativa es la personalidad que tiene una organización, de manera que todo lo que es, hace y expresa será manifestación de la misma, lo que la distinguirá de la demás organizaciones, por lo que su significado es muy distinto al de imagen corporativa que se ha venido confundiendo desde tiempo atrás.

En cuanto que la identidad conceptual juega un papel determinante al ser la esencia de la organización y contener los textos de la misma como la razón de ser, la meta máxima que quiere llegar a conseguir en un determinado tiempo y los logros que pretende alcanzar, además de los principios éticos que rigen la conducta de sus integrantes, los cuales la determinan.

En el siguiente capítulo se presentará la otra parte que constituye a la identidad corporativa, la cual es la identidad visual, además de sus áreas de interés.

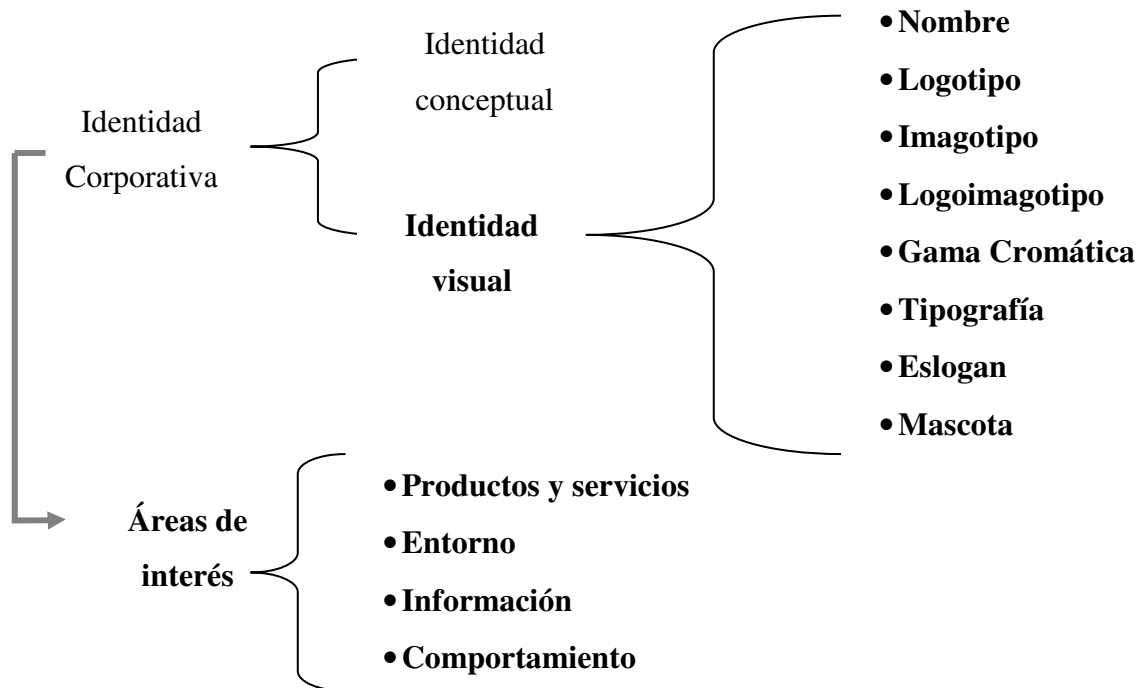
Capítulo 2. Identidad visual

El capítulo número dos trata acerca de la identidad visual, por lo que en éste se desarrollarán los componentes de la misma, tanto los que son fundamentales para una organización desde que es creada y los que no lo son, pero que sin duda pueden ayudarla dependiendo de sus necesidades.

El objetivo de este capítulo es explicar en qué consiste la identidad visual por lo que para ello se comenzará dando y explicando la definición de la misma y posteriormente se irá exponiendo cada uno de sus signos (nombre, tipografía, logotipo, eslogan, etc.) , además para su mayor comprensión se darán ejemplos de los mismos.

Finalmente, se abordarán las áreas de aplicación⁷⁷ de la identidad, explicando en qué consiste cada una de ellas y por qué las organizaciones les deben tomar en cuenta.

Enseguida un esquema en donde se muestran los signos identificadores de la identidad visual y las áreas a presentar en este apartado:



⁷⁷ Cervera Fantoni, Ángel Luis, *op.cit.*, p.90

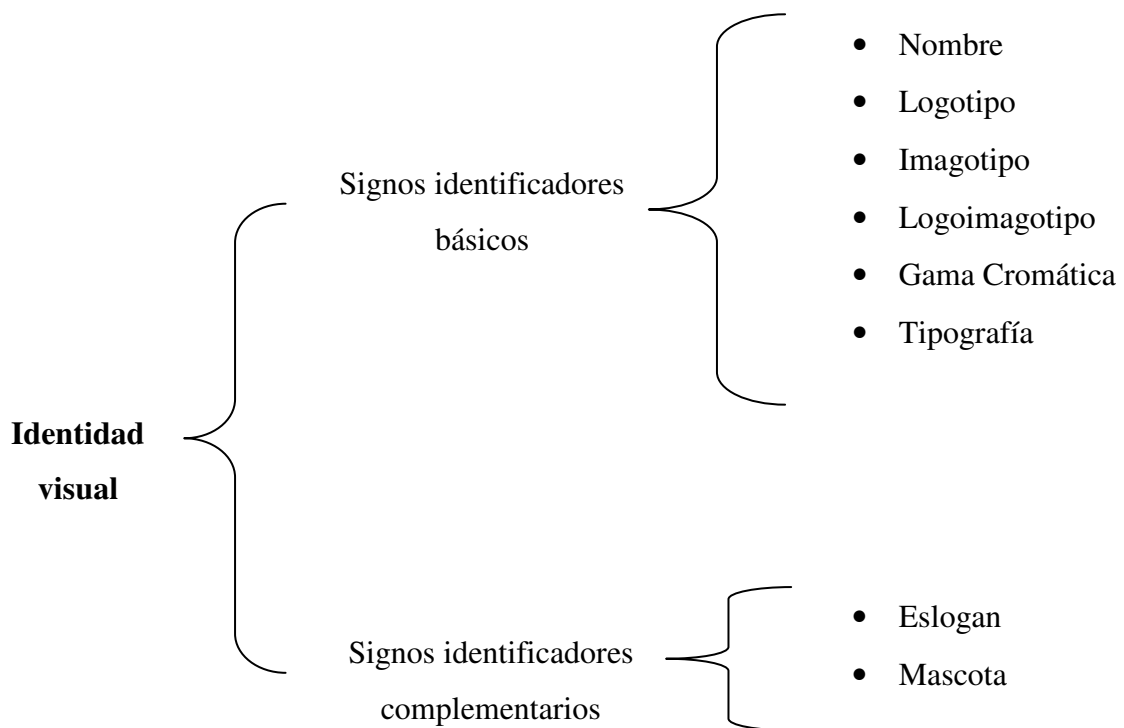
2.1 Definición general

“El concepto de identidad visual se considera como la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta”⁷⁸, es decir la identidad visual o sígnica tiene que ver por completo con los *rasgos físicos*⁷⁹ de cualquier organización y se refiere a todas las aplicaciones audiovisuales como el nombre, el logotipo de la empresa, etcétera.

Al margen de lo anterior, las normas de uso son básicas en cualquier organización puesto que dan unidad a lo que se quiere comunicar y marcan diferencia entre las organizaciones.”Cuánto más una identidad visual posea este valor distintivo y exclusivo, más pronto se hace notorio y memorable”⁸⁰.

De manera que la identidad visual de cualquier organización es fundamental para comunicar lo que se quiere y para el reconocimiento de la misma.

La identidad visual a su vez se divide en signos identificadores básicos y signos identificadores complementarios, como se muestra en el siguiente esquema:



⁷⁸ Sánchez Herrera, Joaquín; Pintado Blanco, Teresa, *op.cit.*, p.174.

⁷⁹ Sanz de la Tajada, Luis Ángel, *op.cit.*, p.41.

⁸⁰ Costa, Joan. *Diseñar para los ojos*, 2003, 2ª edición, p. 95

2.2 Signos identificadores básicos

Los signos identificadores básicos comprenden al nombre de la organización, al imagotipo (representación gráfica no verbal), al logotipo (expresión gráfica del nombre), al logoimagotipo (la unión del logotipo y el imagotipo), a la gama cromática (aquellos colores que identifican a la empresa) y a la tipografía (tipo de letra de la empresa).

Cabe recalcar que los anteriores elementos visuales deben estar completamente relacionados entre sí, es decir al ser inadecuado alguno afectaría a los demás y lógicamente a la identidad de la organización, por lo que además de estar vinculados, tendrán que reflejar a la identidad conceptual, abordada anteriormente. A continuación la explicación de los mismos:

2.2.1 Nombre

Definición del término nombre	
“El primero y más básico de los elementos identificadores es el nombre, que reúne las propiedades de identificación y de denominación; es decir, relaciona a la institución o a la entidad con el modo de llamarla, al tiempo que la denomina, describe o acota” ⁸¹	“El nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa. Es el único de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse así misma, y el público, competencia, periodistas...para referirse a ella.” ⁸²

Definiciones de “nombre” según autores

Por lo que de acuerdo a las anteriores definiciones, el nombre es el más esencial y primer elemento diferenciador con el cual se llaman así mismas las organizaciones y el público externo lo utiliza para dirigirse a ellas.

De manera que el nombre es un elemento diferenciador, es decir es el que distingue a una organización de otra, de ahí su importancia, además de que el registro del mismo es fundamental por cuestiones legales.

⁸¹ Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la Imagen al protocolo*, 2002, p.37.

⁸² García Uceda, Mariola. *Las claves de la publicidad*, 2001, 5ª edición, p.84.

“Puede ser fácil de entender o abstracto en su comunicación, pero es el pivote alrededor del cual deben confluír todos los elementos”⁸³, es decir debe existir coherencia entre los demás elementos de identidad y el nombre para que cualquier organización tenga una personalidad sólida y sea coherente lo que la misma comunique.

Un nombre puede ayudar o perjudicar a una organización, puesto que puede llevar a interpretaciones o a juicios que sean favorables o desfavorables, de ahí que debe ser claro para el público objetivo. “Con suerte, al ser combinado con gráficos, su potencial de ser memorizado para los ojos y oídos del público se incrementa en forma significativa”⁸⁴, al igual que su claridad.

Cabe recalcar que “la comunicación efectiva deberá ser dirigida por los nombres y no obstruida por ellos”⁸⁵, es decir el nombre debe ayudar a los mensajes que la organización quiera transmitir y a que ésta sea recordada.

Según el autor Joan Costa el nombre debe ser: breve, pronunciable, eufónico, recordable, atractivo, además de creativo y legal.⁸⁶

Entonces es recomendable que el nombre sea breve por la retención y la pronunciación del mismo, pero sin duda depende de los fines que tenga cada organización, puesto que al abreviar un nombre llegando incluso al uso de las iniciales puede ser más fácilmente memorizado, sin embargo puede que no sea claro, ni entendido por el público objetivo⁸⁷, lo que sería contraproducente.

En cuanto que si un nombre es eufónico es decir armónico con una sonoridad agradable será más recordable, puesto que entrará más fácilmente en el lenguaje cotidiano, lo que está muy ligado con la pronunciación del mismo, puesto que al ser sencillo de pronunciar podrá ser recordado con facilidad.

La pronunciación debe ser fácil para todo el público objetivo independientemente del país al que pertenezcan, además de que el significado debe ser el mismo para que exista coherencia y unidad en la identidad de la organización.

En tanto que la creatividad en el nombre se refiere a que además de que debe ser único por cuestiones legales, debe ayudar a ser recordado e identificable de los demás de manera que favorezca a la organización.

⁸³ Rowden, Mark, *El Arte de la identidad*, 2004, p.127.

⁸⁴ *Ibidem.*, p.129.

⁸⁵ *Ibid.*, p.133.

⁸⁶ Costa, Joan, *op.cit.*, p.64.

⁸⁷ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.134.

Por lo que la brevedad, eufonía, pronunciabilidad y la creatividad están completamente ligadas porque pueden llevar con más facilidad a tener un nombre atractivo y a su vez recordable.

Para ilustrar lo anterior, un ejemplo de recordación sería cuando conocemos a una persona y nos dice su nombre, si éste es demasiado largo, suena raro, incluso desagradable y a parte no lo podemos pronunciar o lo hacemos mal, difícilmente recordamos su nombre.⁸⁸

Ejemplos:

The image shows the Nokia logo in a bold, blue, sans-serif font. The letters are thick and closely spaced, with a slight shadow effect behind them.

Nombre de la compañía: *Nokia*⁸⁹



Nombre: International Business
Machines Corporation (IBM)⁹⁰

⁸⁸ *Ibidem.*, p.135.

⁸⁹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.nokia.com/corporate-responsibility> [Consulta: 16 de mayo de 2010,10:14 p.m.]

⁹⁰ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.sanality.com/wp-content/uploads/2009/03/ibm.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,10:23 p.m.]

2.2.2 Tipografía

Definición de tipografía	
“-Son- los tipos de letras -que-denan carácter a través de su empleo, manejo y control del espacio”. ⁹¹	“-Son- los tipos de letras que se emplean en los diferentes mensajes impresos, para la composición de textos, titulares, subtítulos, etc., han de constituir, asimismo, parte de la identidad por cuanto establecen una constante visual”. ⁹²

Definiciones del término “tipografía” según autores

Entonces la tipografía como su nombre lo indica se refiere al tipo de letra que utiliza una organización para diferenciarse, además es otro signo identificador básico que ayuda a la misma a reflejar su personalidad y enviar sus mensajes, por ello es importante su registro.

“Poseer los derechos de autor ofrece muchas ventajas: las empresas tienen un tipo de letra diseñado especialmente para que concuerde con sus requerimientos personales y que, mediante el uso, puede asociarse inequívocamente con su identidad y con la de nadie más”.⁹³

Con referencia a lo anterior, muchas organizaciones utilizan su misma tipografía tanto en su logotipo o logoimago tipo como en toda la información que proporcionan, muchas otras usan diferentes tipos de letras, por la legibilidad o por motivos propios, otras llegan a utilizar más de dos tipografías para distinguir entre títulos e información general, por ello es muy importante que se posean los derechos de autor.

“Cada tipo de letra crea y transmite información emocional y estética diferente”⁹⁴, por lo que depende del propio estilo de cada organización y de lo que quiere comunicar para la elección de la misma, de ahí que no se pueda tomar su elección a la ligera y sin justificación.

En el siguiente cuadro se presentará una clasificación propuesta por M.Vox mencionada por el autor Joan Costa en su libro *Identidad Corporativa*⁹⁵:

⁹¹ *Ibidem.*, p.203.

⁹² Costa, Joan, *op.cit.*, p.105.

⁹³ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.203.

⁹⁴ *Ibidem.*, p.204.

⁹⁵ M.Vox citado por: Joan Costa, *op.cit.*, p.106.

Tipos de letras		
Nombre del grupo	Significado	Tipos
Manuales	Predomina la influencia de la mano y se inspiran en principios anteriores al desarrollo del arte tipográfico	Gótica, Ashley, Matura y Klang
Humanas	Tienen un trazo firme y carácter artesanal	Goudy ,Perpetua, Joanna Lutetia, Arrighi y Beusto
Garaldas	Clásicas y elegantes, que en las pruebas de legibilidad ocupan generalmente buenos puestos	Garamond, Plantin, Caslon, Dante, Centaur y Blado
Reales	De diseño lógico y realista , encarnan el racionalismo de la época enciclopédica	Fournier, Cochin, Baskerville, Bell y Times
Didones	Personalísimas y fáciles de reconocer	Bodoni, Falstaff, Scotch, Century, Didot y Clarendon
Mecanes	Funcionales, en las que el lector medio reencuentra conscientemente o no ,los caracteres familiares de la prensa diaria	Rockwell , Gill, Modern y Ionic
Lineales	Abiertas, legibles, indispensables en la tipografía de los contrastes	Futura, Grotasca, Antigua, Univers, Folio, Helvética y Headline
Incisas	Representan un estilo de ejecución (grabado), se dividen en rusticas, latinas tradicionales y ópticas	Othello, Albertus y Mercurius
Scriptas	Caracteres que imitan la escritura corriente (movimientos de la mano que escribe). Su uso de reduce a titulares, carteles y a textos publicitarios de corta extensión; son letras vigorosas, dinámicas, de rasgo espontáneo pero no aptas para componer largos textos.	Script , Palace, Swing, Pepita y Choc

Ejemplo: **Clasificación de tipos de letras**

“Para el Sistema de Super Marca CEPSA existen dos tipografías Corporativas: La familia **Century School Book**, para titulación y nunca para texto continuado; y la **Gill Sans**, para papelería, cuerpo de texto, texto de tipo informativo y legal, impresos y packaging”.⁹⁶

Asimismo, el distorsionar dicha tipografía está prohibido por reglas de la organización por lo que no se puede subrayar, sombrear, cambiar o cualquier cosa que llegue alterarla.

⁹⁶ Dirección URL: http://www.cepsa.com/corporativo/pages/c_2_4_4.htm [Consulta: 26 de septiembre de 2009, 9:56 p.m.]

Además, según las reglas de *CEPSA*, el poner en cursivas las palabras es para darles énfasis y el ponerlas en negritas es para reforzar los títulos, como se puede observar a continuación:

Century School Book Fina
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz () ¿? !"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Century School Book Cursiva
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz () ¿? !"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Century School Book Negrita
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz () ¿? !"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Century School Book Negrita Cursiva
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz () ¿? !"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Ejemplo del tipo de letra que utiliza *CEPSA* para la titulación

Gill Sans Fina = Humanist 521 BT
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz()¿?!"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Gill Sans Fina Cursiva = Humanist 521 BT Cursiva
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz()¿?!"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Gill Sans Negrita=Humanist 521 BT Negrita
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz()¿?!"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Gill Sans Negrita Cursiva=Humanist 521 BT Negrita Cursiva
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz()¿?!"";:.,
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Ejemplo de la tipografía que utiliza *CEPSA* para papelería, texto de tipo informativo y legal, cuerpo de texto, impresos y packaging

Entonces, según la clasificación del autor M.Vox el tipo de letra **Century** es fácil de reconocer, por lo que *CEPSA* la utiliza sólo para sus títulos, en cuanto que la tipografía **Gill** se encuentra comúnmente en la prensa diaria según también el autor y la organización la usa para el texto informativo, impresos, entre otros documentos, por lo que ambas elecciones de letras que hace la compañía siguen la línea de la clasificación.

Enseguida se expondrá la diferencia entre logotipo, imagotipo y logoimagotipo que frecuentemente son confundidos y se cree que no hay diferencia entre los mismos, por lo que muchas personas caen en el error de creer que el logotipo abarca a los dos anteriores.

2.2.3 Logotipo

Definición de logotipo		
“En sentido estricto, el logotipo es la expresión tipográfica de un nombre”. ⁹⁷	“El logotipo es un grupo de iniciales, una palabra o un grupo de palabras que juntas forman un nombre”. ⁹⁸	“Es una palabra diseñada, la traducción tipográfica del nombre legal o de marca”. ⁹⁹

Definiciones del término “logotipo” según expertos en el tema

De manera que el logotipo se refiere a la manifestación gráfica del nombre, por lo que éste se tiene que poder leer.

Entonces al usar en el nombre de la organización alguna tipografía específica, bordes, etcétera, éste asciende al nombre de logotipo.

El logotipo es aquel que va a representar a una organización, por ello debe ser sencillo, entendible y original, puesto que sin duda sucede igual que con las personas como las ven las tratan y las juzgan.¹⁰⁰

“El mejor logotipo proporciona una comunicación potente e inmediata para obtener reconocimiento, promover un conjunto particular de valores y actuar como apoyo para quien lo porta”¹⁰¹, pero también debe transmitir la verdad y los valores con claridad, de manera que ayude a la mejoría y no a que la reputación sea dudosa por la incoherencia o falsedad proporcionada a través del mismo.

Este emblema constituido por letras debe estar equilibrado, conservar siempre los mismos colores, tipografía, estar registrado y contener en el mismo la marca de registro, además no debe

⁹⁷ Ramos, Fernando, *op.cit.*, p.37.

⁹⁸ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.161.

⁹⁹ García Uceda, Mariola, *op.cit.*, p.84.

¹⁰⁰ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.157.

¹⁰¹ *Idem*

estar distorsionado, ni se le debe aumentar textos, números, marcos, etcétera, puesto que al hacerlo no habría unidad y por un solo detalle que se cambie no sería el mismo por lo que el público no lo podría ubicar con facilidad o lo desconocería.

“El logotipo es un punto central alrededor del cual deben adherirse todos los demás mensajes”¹⁰², puesto que sin duda es el que representa y resguarda, por lo que al no tener uniformidad no podrá cumplir sus funciones.

Además, si en el distintivo mencionado se cometen los errores de uso antes indicados, seguramente no funcionaria y a la larga se tendrá que rehacer. “Reconstruir un logotipo después del lanzamiento es un ejercicio costoso e inconveniente”¹⁰³, por lo que al hacerlo la organización se verá perjudicada al no contar de momento con un logotipo que le favorezca, lo que sin duda afectará gravemente su identidad.

“En general, todas las identidades deben incluir un logotipo, ya que el nombre siempre necesita comunicación”¹⁰⁴, de ahí que sea recomendable que el logotipo se incluya en la papelería básica de la organización, productos, entornos, etcétera como se abordará más adelante.

Ejemplos:

The image shows the Sony logo, which consists of the word "SONY" in a bold, black, sans-serif typeface. The letters are closely spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Logotipo de Sony¹⁰⁵



Logotipo de Nescafé¹⁰⁶

¹⁰² *Ibidem.*, p.159.

¹⁰³ *Idem*

¹⁰⁴ *Ibidem.*, p.163.

¹⁰⁵ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.teknoservis.com/images/reklamresimler/sony%20logo.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,10:53 p.m.]

¹⁰⁶ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://files.veselycertik.webnode.cz/200000090-8e5178f4b0/NESCAFE%20logo.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,11:00 p.m.]

2.2.4 Imagotipo

Definición de imagotipo	
“En el diseño de identidad visual, el símbolo es una representación gráfica a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre”. ¹⁰⁷	“Un símbolo es un distintivo que no incluye un nombre. Está diseñado para mostrarse solo o, en ocasiones para combinarse con un logotipo independiente”. ¹⁰⁸

Definiciones de imagotipo según autores

Entonces un imagotipo, logosímbolo o símbolo como lo llaman algunos autores como Joan Costa y Mark Rowden, es una representación gráfica no verbal.

De manera que un imagotipo se refiere a la parte visual, a la que no es lingüística, puesto que no se puede leer como el logotipo. Cabe recalcar que es imposible decir cuál de los elementos mencionados es el más adecuado utilizar, porque depende de lo que le funcione a cada organización, puesto que para una puede ser más eficaz usar un símbolo para su reconocimiento y para otra el logotipo o la conjunción de los mismos.

Al margen de lo anterior, al ser todas las organizaciones diferentes es necesario tener en cuenta si se considera aumentar un imagotipo al logotipo o sustituirlo, que esto puede ser favorable o no, puesto que al hacerlo podría resultar recordable y servir de refuerzo, sin embargo podría captar toda la atención del público quitándole importancia al nombre.

También se debe tener en cuenta si se tiene la capacidad suficiente para la difusión del logosímbolo, puesto que si las pequeñas o las medianas empresas no la tienen, no sería conveniente para ellas contar con un símbolo que las represente.

Por otro lado, al no contar el imagotipo con texto, ni nada legible, éste para poder comunicar lo que la organización quiere dependerá de la identificación y asociación del público, por ello muchas veces no es necesario el logotipo para algunas organizaciones.

El logosímbolo debe ser simple, recordable, único, atractivo, tener una alta resolución para poder ser reducido o agrandado sin que se distorsione, pero al igual que el logotipo no debería ser modificado una vez registrado puesto que también podría debilitar y sin duda afectar la identidad de cualquier organización.

¹⁰⁷ Costa, Joan, *op.cit.*, p.86.

¹⁰⁸ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.164.

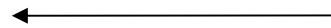
El símbolo es conveniente porque no requiere una traducción y se puede entender en cualquier país si la imagen es clara. Además, se puede reducir mucho más que un logotipo y se sigue viendo y entendiendo.

De modo que a larga distancia el imagotipo puede ser percibido, lo contrario a un logotipo que al no alcanzarse a leer no se puede comprender.

Ejemplos:



Imagotipo de Nike ¹⁰⁹



Imagotipo de McDonald's ¹¹⁰



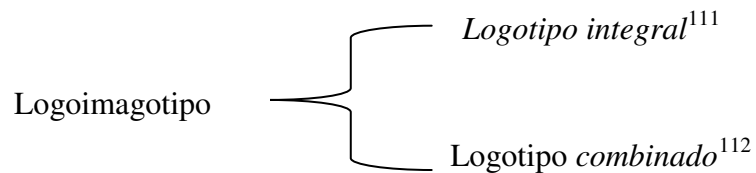
¹⁰⁹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.sportzpower.com/files/image/NikeLogo.gif> [Consulta: 16 de mayo de 2010,11:17 p.m.]

¹¹⁰ Fotografía consultada en la dirección URL: http://lh3.ggpht.com/_b4wvSWeKq9c/Sp8ksxXwVcI/AAAAAAAAABEY/PfkMkX_Lr0E/mcdonalds.png [Consulta: 16 de mayo de 2010,11:35 p.m.]

2.2.5 Logoimagotipo

El logoimagotipo es la suma de la representación gráfica del nombre y de la insignia o emblema, es decir es la unión del logotipo y del imagotipo.

El autor Mark Rowden hace una clasificación del logoimagotipo, puesto que se pueden encontrar de dos diferentes tipos, como se muestra a continuación:



El logotipo combinado se refiere a “un símbolo y un logotipo como elementos separados pero colocados juntos para formar una sola unidad funcional”.¹¹³

Con referencia a lo anterior, a lo que se refiere el autor es que el imagotipo y el logotipo están juntos formando una sola representación gráfica, pero ninguno integra al otro, es decir el imagotipo no está dentro del logotipo ni viceversa, sino que están separados.

En este caso, aunque no estén ambos elementos integrados tanto el imagotipo como logotipo tienen que ser en su conjunto coherentes con la realidad de la organización y su significado concordante con la misma identidad.

“En un logotipo combinado, el símbolo tiende actuar como respaldo del logotipo, quizá como signo de garantía o marca de prestigio comprobado o supuesto”¹¹⁴, por lo que el significado puede cambiar pero siempre debe evocar a la identidad de la organización.

Este tipo de logoimagotipo debe ser único, balanceado, atractivo, traer a la memoria la identidad de la empresa y ser coherente con la misma, básicamente.

Asimismo, dicho emblema es recomendable para las organizaciones si necesitan tener renombre, cuando el nombre trata de tener o tiene una historia o el logotipo necesita ser respaldado por el imagotipo.¹¹⁵

¹¹¹ *Ibidem.*, p.167

¹¹² *Ibidem.*, p.166

¹¹³ *Idem.*

¹¹⁴ *Idem*

¹¹⁵ *Ibidem.*, p.167

En cuanto que un logotipo integral es cuando dentro de las fronteras del imagotipo se encuentra el logotipo, lo cual puede funcionar mejor para algunas organizaciones dependiendo de su naturaleza y características.

El distintivo integral al igual que el combinado debe ser atractivo, único, balanceado, permitir la identificación de la organización, además ayuda a que el nombre este respaldado por el imagotipo y adquiera mayor eficacia.

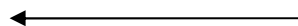
Igualmente, este tipo de representación gráfica permite jugar mayormente con los gráficos, combinándolos con el nombre, por lo que se puede idear un elemento interesante y sobre todo atractivo. Sin embargo el nombre debe ser demasiado claro para que cualquier persona lo capte y éste funcione.

“El nombre idealmente debe ser lo bastante genérico como para funcionar más o menos independientemente de las diferencias lingüísticas y culturales”¹¹⁶, es decir que el logotipo debe ser asimilado por cualquier persona sin importar su nacionalidad, de ahí que el imagotipo pueda ayudar a su comprensión.

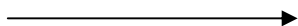
Ejemplos:



Logotipo Combinado¹¹⁷



Logotipo Integral¹¹⁸



¹¹⁶ *Ibidem.*, p.168

¹¹⁷ Fotografía consultada en la dirección URL: http://www.soccerandmore.net/images/puma_logo.gif [Consulta: 16 de mayo de 2010,12:03 p.m.]

¹¹⁸ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://rosenblumtv.files.wordpress.com/2008/05/kodak-logo.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,1:10 a.m.] **Nota:** el logoimagotipo antes mostrado de *Kodak*, no es el actual puesto que lo cambio a logotipo, sin embargo por su claridad se utilizará para ejemplificar el tema.

2.2.6 Gama Cromática

Definición de gama cromática		
“Es la gama de tonalidades básicas y constantes que sustenta la identidad visual de la empresa en su aspecto cromático”. ¹¹⁹	“Los colores corporativos o la gama cromática -son- aquellos colores que identifican a la compañía”. ¹²⁰	“La combinación distintiva de colores viene a ser la bandera, en el sentido emblemático o institucional, con la que se identifica una corporación”. ¹²¹

Definiciones del término “gama cromática” según autores

Por lo que la gama cromática se refiere a la escala de colores corporativos que representan y hacen diferente a una organización de otras.

Cabe recalcar que los colores que utilice una organización deben estar justificados, puesto que deben ir de acuerdo a la identidad corporativa y a lo que se quiere comunicar al público objetivo.

Los colores indican diferentes significados como juventud, vejez, tranquilidad, intranquilidad, lugares, etcétera¹²², de manera que a su elección y combinación se les debe dar un debido interés y no elegirlos por gustos personales.

“La vitalidad de los colores brillantes tiende a sugerir juventud y optimismo respecto al futuro, mientras que los tonos más oscuros a menudo parecen indicar madurez y valores del pasado”¹²³. Por lo que los colores deben ser elegidos de acuerdo a la edad que se quiera proyectar y que no se contrapongan con los otros signos que constituyen la identidad, puesto que esto causaría confusión.

“-Ciertos- colores y paletas de colores son capaces de hacernos recordar determinados sitios: indios o pieles rojas, franceses, británicos, africanos caribeños y muchos más”¹²⁴, de tal manera que esto puede ser usado a favor para la recordación de los colores de una organización, puesto que si la gente identifica los colores de la bandera de un país estos pueden ser utilizados por una organización e identificarse con su público.

¹¹⁹ Cervera, Ángel Luis, *op.cit.*, p.96.

¹²⁰ Capriotti Peri, Paul, *op.cit.*, p.19.

¹²¹ Costa, Joan, *op.cit.*, p.94.

¹²² Rowden, Mark, *op.cit.*, p.180.

¹²³ *Idem*

¹²⁴ *Idem*

“Algunos colores calman, mientras que otros excitan”¹²⁵, esto es porque los colores llegan a nuestras emociones, por ejemplo los colores del semáforo que son rojo, amarillo y verde, nos indican diferentes acciones y también nos provocan diferentes sensaciones.

En relación con esto último, el color rojo es muy intenso y llama inmediatamente la atención, el amarillo es menos intenso pero también alarma y finalmente el color verde expresa tranquilidad, de ahí las funciones de los mismos.

Resulta oportuno remarcar que todas las organizaciones son diferentes como se ha venido mencionando a lo largo del capítulo, por ello no deben tener exactamente los mismos colores, además de la cuestión legal. En el siguiente cuadro se presentarán los significados que da el autor Joan Costa a los diferentes colores:

Significados de los colores			
Negro	Blanco	Verde	Gris
Es por oposición al blanco, el símbolo del silencio. Confiere nobleza y elegancia.	Expresa paz y pureza, y crea una impresión de vacío e infinito pero contiene una vida y futuros latentes, positivos.	Color tranquilo y sedante. Color de la calma indiferente: no transmite alegría, tristeza o pasión.	Es un centro neutro y pasivo, que simboliza indecisión y ausencia de energía. Expresa duda y melancolía.
Azul	Rosa	Naranja	Rojo
Símbolo de la profundidad, inmaterial, frío, suscita una predisposición favorable. Provoca sensación de tranquilidad.	Color de la timidez y el candor. Es suave, romántico, fantasioso y jovial, pero falto de vitalidad. Sugiere la dulzura, ternura y la intimidad.	Más que el rojo, posee una fuerza activa radiante y expansiva. Tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y dinamismo positivo y enérgico.	Significa vitalidad; Es el color de la sangre, pasión, fuerza bruta y fuego. Ligado al principio de la vida expresa sensualidad, virilidad y energía. Es exaltante y agresivo.
Violeta	Amarillo	Marrón	
Color de la templanza, lucidez y reflexión. Es místico, melancólico y podría representar la introversión.	Es el color más luminoso, cálido, ardiente y expansivo. Es violento, intenso y agudo.	Color masculino, severo, otoñal y confortable. Emanada la impresión de gravedad y equilibrio: es el color realista por excelencia.	

Significados de los colores según el autor Joan Costa¹²⁶

¹²⁵ *Ibidem.*, p.182.

¹²⁶ Costa, Joan, *op.cit.*, p.96 y 97.

Por lo tanto, cada color tiene diferente significado por lo que provocará en las personas diferentes reacciones, sin embargo las organizaciones no sólo deben tener en cuenta los colores que mejor les convenga si no la combinación de los mismos.

“Los colores reaccionan en forma distinta cuando se mezclan, se combinan bien o mal, o se contrastan entre sí. En términos simples, los colores opuestos se benefician entre sí, mientras que los demás luchan por complementarse con distintos grados de éxito”.¹²⁷

De manera que si una organización elige ciertos colores porque estos la representan y transmiten sus mensajes, pero no toma en cuenta el significado y el impacto de la combinación de los mismos, se perjudicaría en vez de ayudarse.

En el siguiente cuadro se mostrará el impacto de la combinación de los colores, clasificados en orden descendente, según el autor Joan Costa:

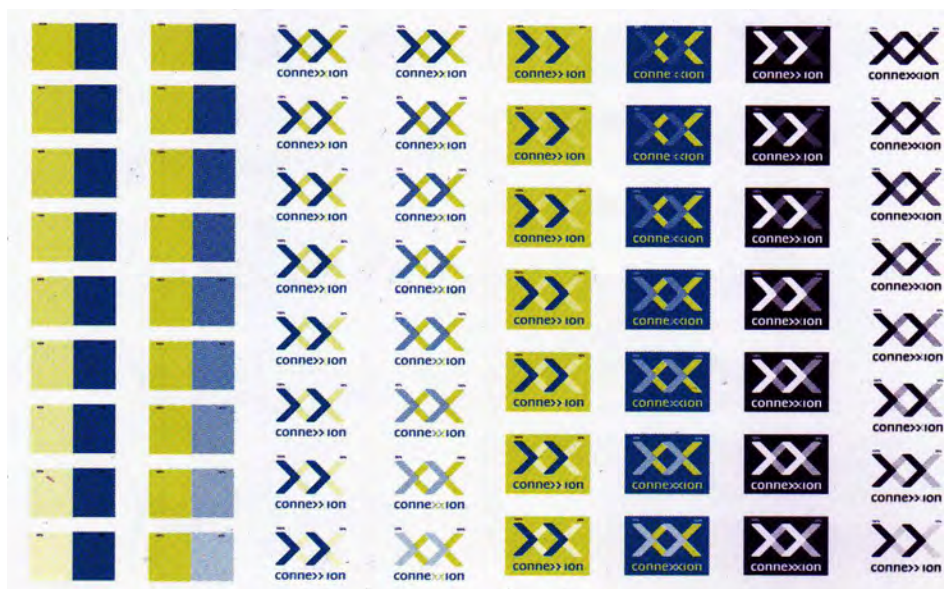
Clasificación del impacto de la combinación de los colores
Negro sobre blanco
Negro sobre amarillo
Rojo sobre blanco
Verde sobre blanco
Blanco sobre rojo
Amarillo sobre negro
Blanco sobre azul
Blanco sobre verde
Rojo sobre amarillo
Azul sobre blanco
Blanco sobre negro
Verde sobre rojo

Clasificación de la combinación de colores según Joan Costa¹²⁸

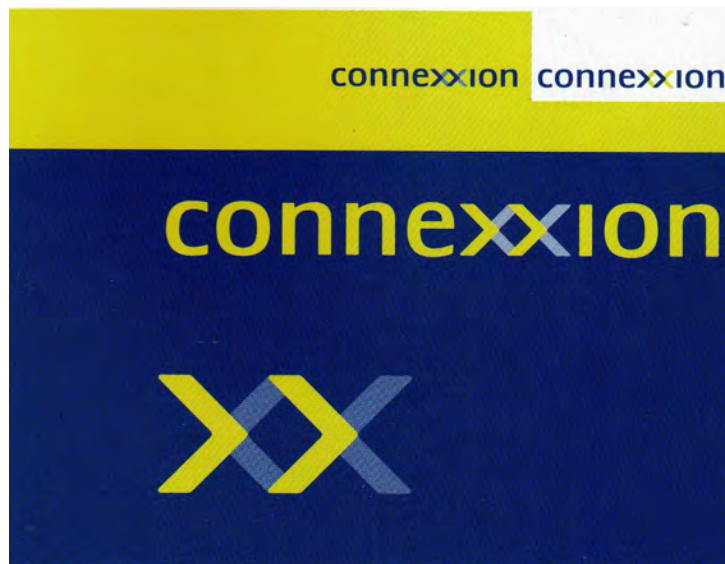
¹²⁷ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.181.

¹²⁸ Costa, Joan, *op.cit.*, p.98.

Es evidente entonces que se deben hacer diversas pruebas de la combinación de colores para ver si estos representan a la organización, si su combinación es atractiva, etcétera, como se muestra en el siguiente ejemplo:



La consultoría de branding *Design Bridge* realizó diversas pruebas para llegar a la selección de los colores de la marca *Connexion*, como se ve en la imagen.¹²⁹



La imagen muestra el logotipo y los colores finales de *Connexion*.¹³⁰

¹²⁹ Diseñado y escrito por Mono (estudio de arte y diseño), *Identidad Corporativa del brief a la solución final*, 2006, p.16.

¹³⁰ *Idem*

2.3 Signos identificadores complementarios

Los signos identificadores complementarios forman parte de los que no son indispensables para la organización, aunque cabe recalcar que le pueden servir en gran forma, además son los que posiblemente no son creados desde el principio por las empresas como las canciones, el olor o el aroma y los más frecuentes la mascota y el eslogan, los cuales se desarrollarán a continuación:

2.3.1 Eslogan

Definición de eslogan		
“Es una frase de impacto que resume la idea de hacia dónde nos dirigimos con la estrategia general o con un programa en particular”. ¹³¹	“El slogan refleja la expresión verbal...” ¹³²	“El slogan o lema se caracteriza por una frase corta y rotunda. Tiene una función polisémica que asume el papel de síntesis, de elogio, como reiteración, complemento o remate a favor de la imagen institucional.” ¹³³

Definiciones del término “eslogan” según autores

De manera que el eslogan es una frase concisa verbal y visual (es decir se puede leer y pronunciar) que debe sintetizar la parte conceptual y visual de una organización, independientemente si su función es de reiteración, de elogio, etc., como el autor Romeo Figueroa lo menciona en su definición presentada en el cuadro anterior.

Entonces el eslogan es una frase que debe ser corta y clara para que ayude a la correcta transmisión de la identidad tanto visual como conceptual, esta última porque tiene que ver con la visión y objetivos de la misma al indicar hacia donde nos dirigimos, con la misión al indicar qué hace la organización y también debe reflejar los valores de la misma.

En cuanto que el eslogan también tiene que ver con la identidad visual, porque éste acompaña al logotipo o logoimagotipo de la organización en el que están incluidos los colores, la tipografía y el nombre.

¹³¹ Segal, Fernando, *Tenis-Concepto 6/90. Acciones e ideas de Marketing, Organización y Liderazgo para el programa de Desarrollo de Tenis de su institución*, 2000, primera edición, p. 295.

¹³² Avendaño Manelli, Carla. *Relaciones estratégicas: comunicación internacional: el caso Chile*, 2008, p.284

¹³³ Figueroa, Romeo. *Cómo hacer publicidad. Un enfoque teórico – práctico*, 1999, p.129.

“Como herramienta de trabajo es imprescindible para dar vida y apoyo a la personalidad del logo”¹³⁴, aunque no sólo a éste puesto que ayuda y apoya a la personalidad de la organización, porque “...con el slogan comienza la identificación”...¹³⁵, con el público tanto interno como externo.

El eslogan ayuda a la organización a comunicar sus mensajes, por lo que debe ser claro para que pueda ser entendido, breve para que sea leído y captado, pero cabe recalcar que aunque sea breve se debe tratar de dar la información que la organización necesita y no que por serlo no se diga nada confundiendo al lector.

Asimismo, el eslogan debe ser recordable ayudando a la identificación del público con la organización y sobre todo debe ser atractivo, es decir debe llamar la atención, lo que ayudará a que el público lo lea, comprenda, recuerde y finalmente lo internalice.

Al margen de lo anterior, la internalización del eslogan es el ideal al que las organizaciones deben aspirar, puesto que al hacerlo suyo el público objetivo, ya no olvidará el eslogan y por lo mismo identificará con facilidad a la organización.

Ejemplo:



Eslogan de *El Palacio de Hierro*¹³⁶



Eslogan de *Nike*¹³⁷

¹³⁴ *Idem*

¹³⁵ *Idem*

¹³⁶ Fotografía consultada en la dirección URL:

<http://www.elpalaciodehierro.com.mx/webapp/wcs/stores/servlet/TopCategoriesDisplay?storeId=10001&catalogId=10051&langId=-5> [Consulta: 18 de mayo de 2010,5:33 p.m.]

¹³⁷ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://hybridsnick.files.wordpress.com/2009/08/nike-just-do-it.jpg> [Consulta: 18 de mayo de 2010,5:47 p.m.]

2.3.2 Mascota

Definición de mascota	
“Figura (viva o icónica) que simboliza una institución, organización o acontecimiento público, generalmente de carácter festivo (competiciones deportivas, ferias, conmemoraciones, etc.).La mascota ha perdido su antiguo carácter de talismán para convertirse en un recurso de imagen promocional y de recuerdo” ¹³⁸ .	“Las mascotas en un nivel corporativo sirven como manera de incorporar el lema, los valores, y las ideas de la corporación” ¹³⁹ .

Definiciones del término “mascota” según autores

Por lo que una mascota es una figura que representa a una organización, la cual debe transmitir la identidad corporativa de la misma, para que de esta manera ayude a su ubicación y recordación.

Entonces a través de la mascota, las organizaciones pueden reforzar el reconocimiento de sus colores, imago tipo, logotipo o logoimago tipo incluso la misión, visión y valores, de ahí que sea un signo identificador complementario, puesto que sirve de reforzamiento. Asimismo para algunas empresas puede ser de gran utilidad y para otras no.

“Tener una mascota que nos represente, que muestre nuestros sentimientos, nuestro lado humano, o el competitivo, según sea el objetivo...”¹⁴⁰ y que sea eficazmente difundida, es una ventaja, es llevar un paso delante de la competencia.

En cambio, si la mascota no se da a conocer y no representa a su organización, es decir si el público objetivo no las relaciona entre sí, sería una pérdida de tiempo y de dinero, para las organizaciones.

Una mascota eficaz es aquella que cuando el público objetivo la ve, reconoce inmediatamente a la organización a la que representa, lo que es, cómo es, lo que hace y cómo lo hace, sin ver el logotipo o logoimago tipo, el nombre o cualquier información que le sea colocada.

¹³⁸ Muñoz, José Javier. *Nuevo diccionario de publicidad, relaciones públicas y comunicación corporativa*, 2004, págs. 206 y 207.

¹³⁹ Dirección URL: <http://www.content4reprint.com/view/spanish-54833.htm> [Consulta: 25 de septiembre de 2009, 3:34 p.m.]

¹⁴⁰ Segal, Fernando, *op.cit.*, p.297.

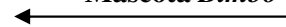
Por lo tanto, cuando una mascota es conveniente para una organización puede fortalecerla. Además, “le ayuda a establecer una conexión y una corriente de identificación y simpatía con cada interlocutor”¹⁴¹.

Ejemplos:

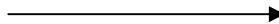


142

Mascota *Bimbo*



Mascota *Energizer*



143

¹⁴¹ *Ibidem.*, p.298.

¹⁴² Fotografía consultada en la dirección URL:

http://www.hondudiariohn.com/img/transnacional_mexicana_bimbo_irrespeto_ley_laboral4.jpg [Consulta: 18 de mayo de 2010,6:16 p.m.]

¹⁴³ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://nxtbot.com/blog/wp-content/uploads/2006/12/energizer-bunny.jpg> [Consulta: 18 de mayo de 2010,6:20 p.m.]

2.4 Áreas de interés de la identidad

“Todo lo que hace una organización debe ser una afirmación de su identidad”¹⁴⁵, para que exista una coherencia entre lo que es y transmite, además de un reforzamiento de la misma.

Las áreas de interés¹⁴⁶ o las áreas de aplicación¹⁴⁷ de la identidad, son según el autor Wally Olins cuatro:

a) **Productos y Servicios:** “lo que se fabrica o vende.”¹⁴⁸

Es decir a través de lo que hace la organización y de los servicios que la misma ofrece debe transmitir y reforzar su identidad, por lo que en las envolturas, envases o empaques de los productos es recomendable que se establezca.

Cabe recalcar que en la actualidad muchos de los productos que se hacen y de los servicios que se ofrecen son muy similares entre las organizaciones¹⁴⁹, por ello se debe reforzar la identidad a través de los mismos para que la organización sea identificada y posicionada en la mente del público objetivo.

Ejemplos:



Productos Kentucky Fried Chicken¹⁵⁰



Productos McDonald's¹⁵¹

¹⁴⁵ Olins, Wally, *op.cit.*, p.7.

¹⁴⁶ *Ibidem.*, p.29.

¹⁴⁷ Cervera, Ángel Luis, *op.cit.*, p.90.

¹⁴⁸ Olins, Wally, *op.cit.*, p.29.

¹⁴⁹ *Ibidem.*, p.35.

¹⁵⁰ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.kfc.com.mx/> [Consulta: 28 de agosto de 2010, 12:19 p.m.]

¹⁵¹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://images1.fanpop.com/images/photos/2000000/mcdonalds-food-fast-food-2066788-413-310.jpg> [Consulta: 18 de mayo de 2010, 6:38 p.m.]

b) **Entornos:** “el lugar o entorno físico en que se fabrica o vende.”¹⁵²

Por lo que el entorno también se debe de aprovechar para reforzar la identidad puesto que mediante la infraestructura, la ubicación, el mobiliario, etcétera, se debe de poner los signos de la misma como el logotipo, gama cromática, etc.

Ejemplos:



Área de juegos de McDonald's



Pizza- Hut



Diversos establecimientos¹⁵³

c) **Información:** “la forma de describir y anunciar lo que se hace.”¹⁵⁴

¹⁵² *Ibid.*, p.29.

¹⁵³ Fotografía consultada en la dirección URL: http://www.walmartmexico.com.mx/comunicados/feb2010/180210_ewmm.html
[Consulta: 19 de mayo de 2010,8:00 p.m.]

De manera que toda la información que genere la organización debe transmitir su identidad: “Materiales de comunicación (señalética, vestuario de la empresa, papelería, sobres, bolígrafos u otros elementos publicitarios o promocionales...)”¹⁵⁵. Además las de páginas web, folletos, vehículos, etc.

Ejemplos:



Página web de Walmart¹⁵⁶



Vehículo rotulado de la organización¹⁵⁷

¹⁵⁴ *Idem*

¹⁵⁵ Fernández López, Sergio, *Como gestionar la comunicación en las organizaciones públicas y no lucrativas*, 2007, p.221.

¹⁵⁶ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.walmartmexico.com.mx/> [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:05 p.m.]

¹⁵⁷ Fotografía consultada en la dirección URL:

http://1.bp.blogspot.com/_VgHF2Q5blaM/SFZX03SZENI/AAAAAAAAAKc/nercolCEpGA/s400/DSC07797.JPG [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:15 p.m.]

- d) **Comportamiento:** “la forma en que el personal de la organización se comporta en sus relaciones internas y con el exterior”¹⁵⁸.

Por lo que a través del comportamiento de los miembros de una organización también se transmite la identidad, entre ellos, o con los clientes. Por lo que el saludo que hacen los empleados al cliente cuando entra a la organización o repetir el eslogan al hacer una compra o recibir una llamada habla del comportamiento de la organización.

Ejemplos:



Empleados de Starbucks¹⁵⁹



Empleados de diversos establecimientos atendiendo a sus clientes¹⁶⁰

¹⁵⁸ Costa, Joan, *op.cit.*, p.29.

¹⁵⁹ Fotografía consultada en la dirección URL: http://farm4.static.flickr.com/3050/2673542099_8e07b7c7ce.jpg [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:30 p.m.]

¹⁶⁰ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.walmartmexico.com.mx/clientes.html> [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:07 p.m.]

Por lo tanto, la coherencia entre los elementos de la identidad visual es indispensable para la transmisión adecuada de la misma, lo que llevará a que las organizaciones se identifiquen y diferencien de las demás.

Asimismo, ningún elemento visual se debe elegir sin darle la importancia y el cuidado que amerita o por copia a otra empresa, puesto que los signos identificadores deben representar la realidad de la organización y lo que se quiere transmitir, dándole unidad a la misma, para que de esa manera destaque y persista ante su competencia.

En cuanto que todos los signos identificadores deben estar justificados, registrados y ser transmitidos a través de los productos y servicios, entornos, información y el comportamiento de una organización para su reforzamiento.

En el siguiente y último capítulo se presentará la integración de todos los elementos expuestos en los anteriores apartados ejemplificados mediante el fútbol soccer.

Capítulo 3. Programa de Identidad Corporativa ejemplificado mediante el fútbol soccer.

En el tercer capítulo se abordará la temática vista en los dos anteriores, la cual es la identidad corporativa pero en éste se explicará cada elemento de la misma ejemplificándolo y relacionándolo con uno de los deportes más significativos en nuestro país: el fútbol soccer.

Asimismo este apartado estará respaldado y ejemplificado con entrevistas realizadas a personas involucradas en el fútbol tanto en el ámbito externo como interno del Club América, por lo que mucho del análisis y ejemplos se inclinarán hacia éste equipo debido al manejo que tiene de su identidad corporativa.

El objetivo de éste capítulo es proponer un programa de identidad corporativa, el cual ayude a comprender a uno de los elementos más importantes en las organizaciones: el empleado, de lo que se trata cada elemento de la identidad para que de esa manera comprenda cada término, no lo confunda y lo internalice.

De manera que cuando el empleado se enfrente a la identidad de su organización relacione los términos aprendidos, y entienda a la perfección lo que su organización le quiere comunicar.

Muchas veces las organizaciones dan por hecho que los empleados conocen y comprenden conceptos y el por qué se debe actuar de una u otra manera, sin embargo, no es así puesto que la mayoría tiene que “aprender echando a perder”, lo cual ya no es una opción, además de que la identificación empresa-empleado se anula por la falta de entendimiento.

A continuación se presentará una alternativa a la internalización de conceptos organizacionales, proponiendo al fútbol como ejemplo para el mayor entendimiento de la “Identidad Corporativa”.

Identidad Corporativa

La identidad corporativa es la personalidad con la que cuenta un equipo de fútbol, de ahí que las personas lo puedan ubicar y sobre todo se puedan identificar con el mismo.

Entonces, la historia, las normas, los valores, la misión, visión, objetivos, mascota y eslogan (en caso que se tenga), escudo, colores, etcétera, la unión de esos elementos es lo que hace a cada equipo diferente de los demás y les da un estilo propio.

Enseguida se detallará cada uno de esos elementos que conforman a la identidad corporativa para su mejor entendimiento, comenzando por la identidad conceptual y posteriormente la visual.

Cabe recalcar que al final de este capítulo se mostrará un glosario en donde se presentarán los principales elementos que se desarrollan dentro de la identidad corporativa, mostrando en éste las analogías existentes entre el fútbol y las organizaciones contenidas en el programa, esto para una mayor comprensión del mismo.

Identidad conceptual

Se refiere a esa ideología plasmada a nivel verbal (que idealmente debería ser textual) que tienen los equipos de fútbol como lo que son, a dónde quieren llegar en el futuro, sus principios éticos y los logros que pretenden alcanzar.

Al margen de lo anterior, la ideología debe estar plasmada en papel, por así decirse, para que todos los miembros del equipo estén enterados de qué punto parten, a dónde deben dirigirse y bajo que valores, de lo contrario cada integrante del mismo caería en confusiones y nunca contribuiría, ni se identificaría con su Club.

Asimismo al establecer la identidad conceptual por escrito el público externo (como la afición por ejemplo) podrá identificarse con el equipo y conocerlo mejor.

A continuación se explicará cada elemento de la identidad conceptual:

Misión

Definición:

La misión es básicamente la razón de ser de una organización, que explica el negocio de la misma y que la guía en sus propósitos y estrategias.

En el fútbol:

La misión es el motivo o los motivos de la existencia de un equipo de fútbol, el por qué existe, los propósitos que tiene, es decir lo qué es y hace el mismo, es lo que lo hace diferente de los demás equipos que se dedican al mismo deporte, se apegan a las mismas reglas, tienen fines económicos semejantes, quieren ganar los juegos, etcétera.

Un equipo de fútbol como su nombre lo indica está integrando por varias personas, cada una de ellas tiene una misión distinta que a continuación se definirá (aunque sólo se hará con los jugadores y el entrenador, puesto que como se sabe un equipo va desde el dueño hasta los utileros) para darle claridad al término, sin embargo cada parte que integra al equipo debe tener en su conjunto la misma misión.

Razón de ser				
Director técnico	Delantera	Media	Defensa	Portero
Dirigir y guiar al equipo	Anotar goles en la portería contraria	Fabricar jugadas, apoyar tanto a la defensa como a la delantera, por lo que comúnmente se dice que es la columna vertebral del equipo en el campo	Defender su portería, evitando la llegada del rival a la misma	Evitar la anotación del equipo contrario

Misión de los integrantes de un equipo según su posición

El anterior cuadro muestra muy general la razón de ser de las partes que se compone un equipo de fútbol en el campo, sin embargo se debe notar que por ejemplo dentro de la media se encuentran los medios de contención, los extremos, además de los de enlace¹⁶¹ y cada uno tiene

¹⁶¹ Se le conoce como medio de enlace al jugador que se encuentra ligeramente detrás de los delanteros, por lo que su función es ofensiva sirviendo de apoyo para los mismos. También se le conoce como mediocampista creativo, pivote o volante.

sus propósitos que sin duda son diferentes, como es el caso de *Luis Olascoaga* volante ofensivo del Club América:

“...mi labor es más que nada crear jugadas ofensivas, de gol”¹⁶²

Significa entonces que su razón de ser es distinta de los otros medios a pesar de jugar en la misma línea. Mucho tiene que ver su misión con la formación del equipo, lo que nos llevaría a la estructura del conjunto:

“...-En el América- la idea era siempre atacar, siempre jugar por lo menos con tres delanteros y poner en mitad de la cancha gente ofensiva, a laterales que tuvieran constantemente el gol...”¹⁶³

**Daniel “el ruso” Brailovsky,
ex-director técnico del América**



Sistema de juego

Por lo que, el director técnico es el que establece el sistema de juego de su equipo, el qué hacer cuando se tiene o no el control del balón, en jugadas a balón parado, si se tiene que defender o atacar, etc., por lo que dependiendo de la formación dependerá la misión de los jugadores y los propósitos de la escuadra.

Cada uno de los elementos de un equipo tiene un motivo por cual el existe y forma parte del mismo, pero más allá de la misión de cada uno está la razón de ser del equipo, que viene desde sus fundadores.

De manera que todos los integrantes del equipo, incluso la afición debe tener claro cuál es ese o esos motivos por el cual existe su equipo y qué es lo que lo hace diferente de los demás como unidad, puesto que ello provoca la identificación con el Club quedándose en su mente y su corazón.



Aficionados del América¹⁶⁴

¹⁶² Olascoaga, Luis Ernesto, futbolista profesional del Club América, entrevistado en México el 5 de mayo de 2010.

¹⁶³ Brailovsky, Daniel Alberto, ex-futbolista profesional, ex-director técnico y comentarista de ESPN deportes, entrevistado en México el 15 de diciembre de 2009.

¹⁶⁴ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.americamonumental.com/wp-content/uploads/aficion-e-azteca.jpg> [Consulta: 21 de mayo de 2010,5:33 p.m.]

Importancia:

La misión es el punto de partida, puesto que un jugador o algún otro integrante del equipo al no estar ubicado y no conocer la realidad de su Club, difícilmente sabrá hacia donde partir y que alcanzará (visión), por eso es importante no confundir la misión con la visión, además de que todos los integrantes de un equipo la conozcan y estén enterados que son como unidad.

Muchos de los equipos profesionales de fútbol soccer saben la trascendencia de tener una misión formalizada y plasmada en sus documentos, de ahí que se pueda consultar, sin embargo lo más importante es que ésta sea transparente y que tanto sus públicos internos (jugadores, cuerpo técnico, etc.) como externos (afición, patrocinadores, prensa, entre otros) la conozcan.

Ejemplo:

Un ejemplo muy claro es del equipo mexicano Guadalajara que sin consultar su misión, se puede intuir por la transparencia de la misma, puesto que se sabe que desde sus orígenes todos los que han integrado sus filas en el campo han sido mexicanos, se le vaya o no al equipo.

En ese mismo sentido, lo que es el equipo de las chivas coincide con lo que hace, lo cual es importante tener en cuenta puesto que la coherencia refleja honestidad y los públicos no se sentirán engañados ante ello. A continuación la misión del Guadalajara:



Misión del Club Guadalajara, consultada en su sitio oficial¹⁶⁵

¹⁶⁵ Dirección URL: <http://www.chivascampeon.com/paginas/mision.php> [Consulta: 10 de octubre de 2009, 2:41 p.m.]

Visión

Definición:

La visión es lo que se quiere llegar a ser o a lograr a futuro en un determinado tiempo.

En el fútbol:

Los equipos de fútbol pueden tener diferente visión según sea su realidad y su razón de ser, por ejemplo éstas podrían ser:

Visión		
❖ Ascender a primera división	❖ Ganar el campeonato	❖ Ir al mundial
❖ Ganar el mundial	❖ Evitar el descenso	❖ Ser reconocidos internacionalmente

Visión posible de algunos equipos de fútbol

Entonces una visión es aquel ideal, sueño o meta máxima que un equipo desea alcanzar en un lapso de tiempo a futuro. Por ejemplo, la visión del equipo América según jugadores que han portado y portan la camiseta¹⁶⁶ es principalmente obtener el campeonato, por la grandeza de la institución, porque se trabaja para ello, porque desde las fuerzas básicas se los inculcan, etc., por lo que ésta es conforme a su realidad.

Es recomendable que se establezca una visión a 5 años porque el entorno cambia, es decir en un lapso de tiempo más largo pueden pasar infinidad de cosas, como la salida del entrenador, cambio de dueño, el descenso o ascenso del equipo (según sea su realidad), etcétera, por lo que las aspiraciones pueden cambiar o verse imposibilitadas por cualquier situación, por lo que es mejor pensarse en 5 que en 15 años.

¹⁶⁶ Véase Anexos (cuadros) p.182.

Además, la visión de un equipo puede irse modificando a través del tiempo para que ésta los siga motivando o en caso de haberla alcanzado establecer una nueva, es decir si el sueño de un equipo era subir a la primera división y lo logró en el tiempo que dispuso para ello, no pueden seguir tras el mismo ideal sino que deberán plantearse otro como ganar el campeonato o permanecer en la misma.

Importancia:



Club Guadalajara festejando su campeonato¹⁶⁷

Es relevante que todos los integrantes del equipo conozcan la visión de su equipo para que estén enterados hacia donde deben dirigirse y que sueño persiguen partido tras partido, por ejemplo; “si es una institución pequeña tiene que saber primero por qué pelear, por no descender o por llegar a lo más alto”¹⁶⁸, de lo contrario la llevaría a la incertidumbre, haciendo más complicado alcanzar el ideal trazado e incluso tal vez imposible.

Con referencia a lo anterior, si los integrantes de un equipo que se encuentra en primera división con problemas de descenso pelean por obtener el campeonato, pueden lograrlo evitando caer a la primera A, pero si el equipo descende no conseguirán de ninguna manera el campeonato, por lo que deben tener claro cuál es la prioridad a seguir, además de que la visión siempre debe ser factible.

En síntesis, los elementos de un equipo al no conocer ni entender la visión, no sabrán a que dar preferencia, a que aspirar antes que a cualquier otra cosa, por lo que sus acciones diarias no irán orientadas hacia nada o lo harán pero a cuestiones innecesarias.

Por lo que para que los jugadores de un equipo no caigan en la incertidumbre es necesario que la visión les sea comunicada de manera continua, aunque ésta sea al parecer demasiada obvia. En el equipo americanista es constantemente transmitida a los jugadores:

¹⁶⁷ Fotografía consultada en la dirección URL:

http://4.bp.blogspot.com/_mbhh3EraxCs/SRYmmqMI_II/AAAAAAAAACw/XW-vbpaYIFQ/S1600-R/ChivasCampeon.jpg

[Consulta: 21 de mayo de 2010,6:00 p.m.]

¹⁶⁸ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

“Las metas las platicamos todo el equipo y nos las comunica Chucho Ramírez, aunque Bauer siempre nos anima para ser campeones”.

Luis Ernesto Olascoaga, jugador del Club América¹⁶⁹

“Más que nada lo que los impulsa y dice la visión es el presidente Michel Bauer que les dice; tenemos que ser campeones esta campaña por esto y esto...”.

Alan Sunderland, encargado de la Comunicación del América¹⁷⁰



Jesús Ramírez (ex-técnico del América) platicando con los jugadores¹⁷¹

Ejemplo:



Visión del Club Cruz Azul, consultada en su sitio oficial¹⁷²

Como se puede observar el club mexicano Cruz Azul sueña con ser exitoso nacionalmente y tener una presencia significativa a nivel internacional, por lo que se puede decir que lo primero no está muy lejos de alcanzarlo sino es que ya lo logró, puesto que es una de las instituciones más reconocidas en México, sin embargo internacionalmente tiene que trabajar todavía para conseguirlo, puesto que aún no es mundialmente identificado.

¹⁶⁹ Olascoaga, Luis Ernesto, entrevista personal, 5 de mayo de 2010

¹⁷⁰ Sunderland, Alan, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América, entrevistado en México el 20 de enero de 2010.

¹⁷¹ Fotografía consultada en la dirección URL:

http://lh3.ggpht.com/_D1qYrH63WqA/SZheVPTav9I/AAAAAAAAAMgM/h6YNVFEj0-s/s400/20090211_1950.jpg [Consulta: 21 de mayo de 2010, 7:38 p.m.]

¹⁷² Dirección URL: http://www.cruz-azul.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=33 [Consulta: 10 de octubre de 2009, 5:13 p.m.]

Valores

Definición:

Los valores corporativos son los conceptos éticos que rigen la conducta diaria de los integrantes de la organización y sirven de guía para el cumplimiento de la misión y visión.

En el fútbol:

Los valores son aquellos principios¹⁷³ que son significativos para cada equipo, puesto que cada uno de sus integrantes deben actuar de acuerdo a ellos, puesto que rigen su vida en el equipo, de manera que los ayudará a cumplir su misión y a orientar su visión.

Significa entonces que los valores son la guía de la manera de actuar de los jugadores, utileros, técnico, auxiliares, dueño, etcétera de un mismo equipo con su afición e incluso con las personas que no forman parte de la misma, es decir las aficiones de los otros equipos, entre ellos mismos, con los equipos contrarios, etc.

Algunos de los valores que podemos encontrar en un equipo de fútbol, según entrevistas realizadas¹⁷⁴ son:

Valores		
Trabajo en equipo	Honestidad	Respeto
Liderazgo	Tolerancia	Compromiso

Valores que se pueden hallar en un equipo

La elección de los valores es normalmente hecha por los fundadores, sin embargo los valores presentados en el anterior cuadro fueron transmitidos de directivos y técnicos a los jugadores, por lo que éstos pueden ser aumentados por los mismos e incluso modificados por los dueños del equipo en la medida que cambie el entorno.

“En todas las instituciones hay valores, tú tienes que agregar lo que pienses que haya que agregar en cada institución”¹⁷⁵.

Daniel “el ruso” Brailovsky, ex-director técnico

¹⁷³ Máxima, idea o norma personal que rige el pensamiento o la conducta.

Dirección URL: http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html?busca=principio [consulta: 17 de octubre de 2009, 10:46 a.m.]

¹⁷⁴ Los valores mencionados fueron tomados de las entrevistas hechas a jugadores y ex-jugadores del América. Véase Anexos (cuadros) p. 180,183 y 184.

¹⁷⁵ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

Entonces un Club de fútbol debe tener una compilación de valores, además de la definición que les dé y un lugar establecido para cada uno de ellos, por lo que si un valor es colocado al principio de la lista de los mismos significa que es el más representativo e importante para el equipo, pero si se pone al final tendrá menos relevancia que el anterior, aunque también regirá su conducta, por lo que dependerá de cada equipo.

De manera que los valores deben ser propios de cada equipo y tener la posición real de lo que representen para el mismo, es decir no deben ser copia de otro puesto que cada equipo de fútbol es diferente, así como sus intereses.

Importancia:

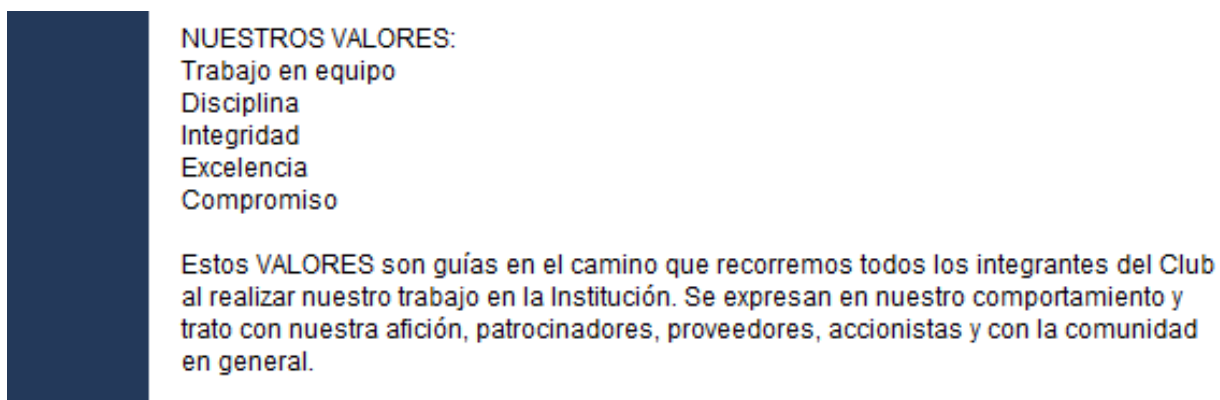
Es indispensable que cada uno de los integrantes del equipo conozca los valores de su equipo, puesto que si no lo hiciera difícilmente actuaría bajo los mismos.

Asimismo, es importante que los valores estén plasmados en un documento para que los integrantes del Club y los mismos aficionados los puedan consultar como a continuación se puede ver en el siguiente ejemplo del equipo de Monterrey, sin embargo cabe recalcar que es más fácil que los jugadores los internalicen viendo el ejemplo de sus superiores, como sería el caso de su director técnico:

“Los van entendiendo a medida que te van conociendo y no hace falta que se los digas porque uno con palabras puede decir muchas cosas pero si los hechos no tienen que ver con las palabras les estas demostrando que no es la realidad”.¹⁷⁶

Daniel “el ruso” Brailovsky, ex-director técnico

Ejemplo:



Valores del Club de fútbol Monterrey, consultados en su sitio oficial¹⁷⁷

¹⁷⁶ *Idem*

¹⁷⁷ Dirección URL: <http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloid=860782> [Consulta: 17 de octubre de 2009, 1:12 p.m.]

Enseguida se desarrollarán dos de los valores que deberían ser indispensables en los equipos de fútbol, puesto que sin duda están indiscutiblemente presentes en los mismos:

- **Trabajo en equipo**



Jugadores del equipo Cruz Azul¹⁷⁸

Definición:

Es el trabajar conjuntamente para la consecución de objetivos comunes, es decir el trabajo en equipo es un concepto ético que se refiere al complemento e intercambio de conocimientos, habilidades, ideas, experiencia, etcétera de los individuos que forman un grupo con fines en común.

En el fútbol:

Un equipo de fútbol está integrado por varias personas con diferentes funciones pero el trabajo en equipo consiste en que esos elementos se complementen para alcanzar el mismo fin.

Por lo que cada integrante necesita de otro, puesto que al no existir esa integración simple y sencillamente será muy difícil conseguir los fines, como lo señala el ex-jugador *Ricardo Peláez*:

“Uno con sus características individuales no puede llevar al triunfo a un equipo, el fútbol es labor de equipo”¹⁷⁹

¹⁷⁸ Fotografía consultada en la dirección URL:<http://euro.mediotiempo.com/media/2009/08/17/cruz-azul.jpg> [consulta: 25 de octubre de 2009, 10:31 p.m.]

¹⁷⁹ Peláez, Ricardo, ex-futbolista profesional y comentarista deportivo de Televisa Deportes, entrevistado en México el 3 de diciembre de 2009.

Al margen de lo anterior, once individuos reunidos en un campo de juego, sin organización, ni comunicación entre sí, personalistas, tratando de lucirse sin compartir el balón, aunque tienen el mismo fin que posiblemente sea ganar el partido, no están trabajando en equipo.

“Cuando se trabaja en equipo se debe tener un equilibrio en todas las líneas algunas pueden ser más débiles que otras y lo que hay que hacer es potenciar esas virtudes que tienen los buenos para que los débiles no se noten tanto”¹⁸⁰.

Daniel “el ruso” Brailovsky, ex-director técnico

Entonces si la delantera hace un excelente trabajo anotando muchos goles, cumpliendo su función pero la defensa es destrozada por el rival, dejando que éste pase con facilidad llegando a la portería y anotando goles porque los defensas no están coordinados con el portero, difícilmente el equipo conseguirá su propósito porque no está trabajando en conjunto.

Importancia:

Es primordial saber que el trabajar en equipo nos da ventajas ante los demás, puesto que como dice el dicho “dos cabezas piensan más que una”, por lo que evidentemente una persona no podría hacer el trabajo de once.

En un equipo no todos deben tratar de ser el centro de atención, puesto que sin duda esto no funcionaria, ya que la importancia de trabajar en equipo radica en que los elementos dejen su individualidad y sirvan al conjunto con sus habilidades.

Ejemplo:

Se puede deducir que el equipo América lleva acabo el trabajo en equipo según entrevistas realizadas a su público interno, como se muestra en el siguiente cuadro:

¹⁸⁰ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

Trabajo en equipo		
Jugadores	Técnico	Directiva
<p>En el América los jugadores apoyan y acogen a los nuevos elementos integrándolos al conjunto, percibiendo estos a un grupo unido. Asimismo, en el equipo actual no hay jugadores que se crean superiores a otros, puesto que estos se preocupan por el funcionamiento del conjunto.</p>	<p>El técnico Jesús Ramírez trabaja en equipo con los jugadores tanto titulares como con los que no lo son, puesto que intercambia opiniones con ellos, se ocupa de su aspecto mental y los hace que se visualicen en el siguiente partido.</p>	<p>Michel Bauer, presidente del América, a diferencia de muchos en su cargo se preocupa y está pendiente de los jugadores, por lo que habitualmente platica con ellos de manera grupal motivándolos y recordándoles la visión del equipo.</p>
Análisis:		
<p>Entonces, los jugadores al reconocer que necesitan de los demás no sintiéndose superiores, trabajan en conjunto al combinar sus habilidades luchando todos por el mismo fin.</p>	<p>Por lo que el técnico hace sentir a los jugadores parte importante del Club, dándoles seguridad y al hacerlos visualizarse despierta en ellos su deseo de jugar y la creatividad con que lo quieran hacer, además al escuchar a los jugadores él puede ver las fortalezas y debilidades del equipo e incluso las suyas, trabajando así en equipo, lo que los acerca a sus propósitos.</p>	<p>Por lo que de esta forma se complementa la directiva con el cuerpo técnico para alcanzar el mismo fin. Además al tener ese tipo de relación predicen con el ejemplo para los mismos jugadores.</p>

Cuadro del valor “trabajo en equipo” llevado a cabo por el América

Sin embargo, el Club América debe esforzarse para que ese trabajo en equipo que realiza se transmita a los aficionados, quienes según entrevistas¹⁸² su equipo no lleva a cabo el valor debido a la falta de continuidad de los jugadores y a que notan que en la cancha algunos de ellos son muy personalistas lo que genera que se reclamen unos con otros.



Jugadores del América¹⁸¹

Por lo que el América sí lleva a cabo el trabajo en equipo pero al no ser percibido por sus seguidores debería corregir el comportamiento de los jugadores dentro de la cancha y evitar hacer cambios tan radicales respetando al conjunto que ya está integrado, puesto que al conocerse los elementos sabrán la forma de juego de los demás ideando un estilo definido para el equipo, haciendo un conjunto consistente porque conocerán en mayor medida sus fallas y capacidades.

¹⁸¹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.pasionamericanista.net/images/agosto-noticias/america-varios-jugadores-1.jpg> [Consulta: 22 de mayo de 2010, 12:43 a.m.]

¹⁸² Véase Anexos (entrevistas) p. 166, 167 y 174.

- **Liderazgo**



Javier Aguirre, ex-director técnico de la Selección de México, dando indicaciones a Giovanni Dos Santos¹⁸³

Definición:

El liderazgo es un proceso dinámico que se mantiene con la búsqueda de opciones para alcanzar los objetivos, la satisfacción de las necesidades y metas de un grupo mediante el cambio.

En el fútbol:

El liderazgo es cuando los líderes de un equipo de fútbol comunican sus ideas a los demás moviéndolos hacia alguna dirección para lograr los objetivos.

El liderazgo es una necesidad de todo equipo de fútbol, puesto que estos siempre requieren guía, organización, motivación, etc.

Tipología

En un equipo de fútbol absolutamente siempre habrá líderes los cuales pueden ser asignados, asumidos o funcionales. En el siguiente cuadro se muestra esta tipología con su respectivo ejemplo:

¹⁸³ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://euro.mediotiempo.com/media/2009/08/12/javier-aguirre-3.jpg> [Consulta: 22 de mayo de 2010, 2:02 a.m.]

Tipología de líderes		
Tipo	Ejemplo	¿Por qué?
Líder asignado	Técnico o entrenador	Es establecido por el dueño del equipo o directivos, dándole el poder y la autoridad al frente del conjunto, sin embargo éste puede o no tener las características con las que cuenta un líder.
Líder asumido	El defensa central	Asume el papel de líder puesto que tiene las habilidades y características del mismo y aunque no es reconocido como tal por los directivos o un papel que lo avale, lo es ante sus compañeros que lo siguen y lo respetan, porque saben de su capacidad.
Líder funcional	El capitán de un equipo	Generalmente se gana el nombramiento por sus características y es reconocido por el entrenador como tal.

Tipos de líderes que se pueden encontrar en un equipo de fútbol

Cabe recalcar que uno de los líderes que siempre tendrá un equipo de soccer es el director técnico, pero no por serlo significa que tiene las capacidades para ello y que llevará a la escuadra al alcance de sus metas.

Por lo que un **líder funcional** es el ideal que todo equipo debería tener como técnico, puesto que éste aparte de que tiene las características tiene el reconocimiento, aunque es absurdo creer que todos lo reconocerán como tal y estarán contentos con el mismo, sobre todo por las decisiones que tiene que tomar:

“Por lo general los técnicos somos resistidos por alguna parte del plantel, es imposible que gente que está en la banca y no de titular te quiera...”¹⁸⁴

Daniel “el ruso” Brailovsky, ex-director técnico

Estilos de liderazgo

Al existir los líderes en un equipo de fútbol, también existen diferentes formas de ser de los mismos, además de diversas formas de tratar y comunicarse con sus seguidores.

Los estilos de liderazgo que se pueden encontrar principalmente son el autocrático y el democrático, los cuales se explicarán en el siguiente cuadro tomando como ejemplo al técnico:

Estilos de liderazgo		
Director técnico	Autocrático	Es cuando el técnico no pregunta su opinión a sus jugadores y mucho menos intercambia ideas con ellos, simplemente les da órdenes que los jugadores deben cumplir sin importar si están de acuerdo o no.
	Democrático	Es cuando un técnico trabaja en equipo con los jugadores y su cuerpo técnico, puesto que fomenta su participación, existe confianza y la libertad de opinión.

Estilos de liderazgo hacia donde se puede inclinar la conducta de un técnico

Sin embargo, los estilos de liderazgo no son puros en ningún equipo, son mixtos pero estos siempre se cargan más de un lado, ya sea del autoritario o del democrático.

¹⁸⁴ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

Importancia:

Un líder siempre va influir en el grupo para bien o para mal, por ello se debe conocer los diferentes tipos líderes que se pueden encontrar en un equipo.

Asimismo, al saber las características de un grupo se podrá determinar que estilo de liderazgo podría beneficiarle más.

Ejemplo:

Tipología de líderes según entrevistas:

Líder asignado	Líder Asumido
<p>Jesús Ramírez , ex-técnico del América puesto que fue impuesto por los dirigentes como técnico del Club, cabe recalcar que no es un líder funcional porque según los aficionados del equipo no tiene las características para ello:</p> <p>“No es un líder porque en primera todos (me refiero principalmente a los jugadores) le faltan al respeto, le gritan, etc., entonces cuando pasa eso yo creo que se pierde... la credibilidad”.¹⁸⁵</p> <p>“No, -considero que Jesús Ramírez es un líder- porque al ver su semblante temeroso no te transmite seguridad, su actitud es demasiado pasiva, por lo que creo que no tiene carácter para dirigir a un equipo de la jerarquía del América”.¹⁸⁶</p>	<p>Rolfi Montenegro, jugador del América porque adopta el papel y a pesar de no tener el gafete de capitán que lo ratifique como líder es reconocido como tal por sus compañeros y por la afición:</p> <p>“Considero que... Rolfi es un líder dentro del campo”¹⁸⁷</p> <p>Rolfi Montenegro es un líder “porque sabe ubicar a sus compañeros, aconsejarlos y lo más importante creen en él”¹⁸⁸</p>
	Líder Funcional
	<p>Daniel Alberto Passarella, quien dirigió en México al Monterrey, fue considerado un líder en la selección Argentina y en el River Plate, tanto por sus compañeros como por sus técnicos, puesto que portaba el gafete de capitán:</p> <p>“Mandaba sin hablar directamente, nos miraba y sabias lo que tenias que hacer, por supuesto que tenía un don de mando importante fuera de la cancha cuando nos hablaba en la concentración y dentro de la cancha lo que hacía era de líder.”¹⁸⁹</p>

¹⁸⁵ Sánchez, Mario Edher, aficionado del Club América, entrevistado en México el 14 de mayo de 2010.

¹⁸⁶ Díaz, Martha, aficionada del Club América, entrevistada en México el 15 de mayo de 2010.

¹⁸⁷ Olascoaga, Luis Ernesto, futbolista profesional del Club América, entrevistado en México el 5 de mayo de 2010.

¹⁸⁸ Díaz, Martha, aficionada del Club América entrevistada en México el 15 de mayo de 2010.

¹⁸⁹ Brailovsky, Daniel Alberto, ex futbolista profesional, ex director técnico y comentarista de ESPN deportes, entrevistado en México el 15 de diciembre de 2009.

Estilos de liderazgo:

Para ilustrar los diferentes estilos de liderazgo, se tomará como ejemplo a dos técnicos que han dirigido al equipo mexicano América sucesivamente: *Ramón “el pelado” Díaz* y *Jesús Ramírez*.

El estilo de liderazgo de ambos técnicos es diferente, puesto que según las declaraciones de los jugadores se puede observar que *Ramón Díaz* se inclina más hacia el liderazgo autocrático y *Jesús Ramírez* hacia el democrático.

Ejemplos:

Democrático



Jesús Ramírez¹⁹⁰

Autocrático



Ramón Díaz¹⁹¹

Declaraciones de los jugadores:

“Chucho Ramírez es muy abierto y trata de que todos opinemos de cómo va el Club y el equipo”.¹⁹²

Luis Ernesto Olascoaga (volante)

¹⁹⁰ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.pasionamericanista.net/images/noticias-septiembre/Jesus-ramirez-america.jpg> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 6:31 p.m.]

¹⁹¹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://euro.mediotiempo.com/media/2008/11/27/ramon-diaz-rechazo-dirigir-al-river-plate.jpg> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 6:34 p.m.]

¹⁹² Olascoaga, Luis Ernesto, entrevista personal, 5 de mayo de 2010

"(Con el Pelado) no había tanta comunicación, a lo mejor se podía platicar con el auxiliar (Sebastián Rambert) o con el preparador físico (Óscar Deán), pero con él (Díaz) era un poquito difícil".¹⁹³

"Cada persona y cada técnico tiene su forma de trabajar, con Chucho hay bastante comunicación en general y con cada uno de los jugadores, es bastante abierto y siempre hay la plática de por medio y eso como jugador te ayuda. Lo principal es creer en la idea del técnico para estar bien con el grupo, todos sabemos que Chucho sabe mucho, estamos muy contentos con él, haciendo nuestro papel dentro de la cancha, la comunicación es bastante importante entre el jugador y el cuerpo técnico, eso provoca buen grupo y buenos resultados".¹⁹⁴

Ángel Reyna (medio)

"En el equipo hubo cambios, quizá Chucho tiene un poco más de diálogo con el jugador. Ramón a lo mejor era un tipo que se dedicaba mucho a relacionar al equipo en sí, no se fijaba en cada jugador qué era lo que le faltaba y en este caso Chucho se fija mucho en esto, con lo que el rendimiento de cada jugador ha mejorado".¹⁹⁵

Fernando Ortiz (defensa)

Por lo tanto, según los argumentos de los jugadores se puede decir que *Ramón Díaz* al ser un técnico que no intercambia opiniones con los jugadores y la comunicación con ellos es frecuentemente mediante intermediarios, su estilo de liderazgo se carga del lado autocrático.

Por el contrario *Jesús Ramírez* al ser un técnico que fomenta la confianza y entabla una comunicación directa con cada uno de sus jugadores, se inclina más al estilo democrático.

Cabe agregar que no se puede decir cuál es el mejor estilo de liderazgo porque depende del club, de manera que a un equipo le puede funcionar mejor uno que otro, dependiendo de sus características.

¹⁹³ Rafael Alcivia, "Antes quería matar al América: Ángel Reyna", [en línea], México, *Récord.com.mx*, 23 de febrero de 2009, Dirección URL: <http://www.record.com.mx/futbol/antes-queria-matar-al-america-ngel-reyna.html> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 6:00 p.m.]

¹⁹⁴ s/a, "En América afirman que no hablaban con el Pelado", [en línea], Guadalajara, *Informador.com.mx*, 24 de febrero de 2009, Dirección URL: <http://www.informador.com.mx/deportes/2009/81399/6/en-america-afirman-que-no-hablaban-con-el-pelado.htm> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 7:31 p.m.]

¹⁹⁵ Agencias, "Chucho dialoga más con el jugador: Ortiz", [en línea], México, *Récord.com.mx*, 6 de abril de 2009, Dirección URL <http://www.record.com.mx/futbol/chucho-dialoga-mas-con-el-jugador-ortiz.html> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 7:40 p.m.]

Objetivos

Definición:

Los objetivos son los resultados precisos y más cercanos a alcanzar que orientan a la organización para llegar a su visión.

En el fútbol:

Los objetivos son el qué perseguir más inmediato del equipo, es decir las acciones a seguir para alcanzar el sueño del mismo. Por ejemplo si el sueño de un club de fútbol mexicano es ganar el campeonato de su liga, sus objetivos podrían ser:

Objetivos		
1) Reforzar el equipo mediante la contratación de nuevos jugadores	2) Entrenar duramente , practicando jugadas prefabricadas	3) Obtener mayor resultados a favor que en contra
4) Mantener una buena posición en la tabla de posiciones	5) Calificar a la liguilla	6) Llegar a la final

Objetivos posibles de un equipo que quiere ser campeón

Un equipo de fútbol sin duda no tendrá un solo objetivo, tendrá varios los cuales la mayoría de las veces estarán relacionados, por lo que el logro de uno puede facilitar y llevar a otro, como se puede observar en el cuadro anterior.

También puede ser que algunos objetivos no tengan relación entre sí y no ayuden a cumplir el siguiente, lo cual no es trascendental puesto que se pueden cumplir ambos, lo que de verdad es significativo es cuando un objetivo impide a otro cumplirse, por lo que al establecerse los mismos se debe tener cuidado de que no se contrapongan puesto que obstaculizaría la obtención de la visión.

Asimismo, los objetivos presentados en el anterior cuadro posiblemente llevarán al equipo a alcanzar su sueño, de ahí que tengan que ir apegados a lo que es el equipo.

Por otro lado, los objetivos son generalmente fijados por las instituciones, pero el director técnico puede irlos modificando o cambiando a medida que los va logrando y viendo la funcionalidad del equipo, sin perder de vista los objetivos originales:

“... los objetivos los vas cambiando basándote en lo que primero te da la institución.”¹⁹⁶

Daniel “el ruso” Brailovsky, ex-director técnico

Con referencia a lo anterior, si el objetivo de un equipo es no descender y lo consigue, el técnico podrá modificar los objetivos agregándoles la calificación¹⁹⁷ u otro logro que les sea posible alcanzar bajo las nuevas circunstancias.

Además, los objetivos se deben trabajar día con día para obtenerlos, incluso los entrenamientos de los equipos de fútbol cambian dependiendo de cuál sea el objetivo en turno, por lo que todos los jugadores, la directiva y el mismo dueño los deben saber pero sobre todo comprometerse a cumplirlos, puesto que al no hacerlo podría afectar a todo el equipo, por ejemplo:



**Jugadores del Veracruz
entrenando¹⁹⁸**

Daniel Alberto Brailovsky platicó en entrevista que cuando fue técnico del Veracruz, éste peleaba por no descender de manera que los objetivos eran muy claros, pero se encontró con que había mucho desorden en el equipo, puesto que los jugadores salían frecuentemente de noche de tal modo que no estaban al 100% comprometidos.

Por lo que el técnico tuvo que poner orden acostumbrándolos a entender que eso no se podía hacer y a los que no lo hicieran como fue el caso de uno de los jugadores lo separó del plantel¹⁹⁹, para que los demás entendieran que ninguno se podía salir de los objetivos fijados por la institución²⁰⁰.

¹⁹⁶ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

¹⁹⁷ *Idem*

¹⁹⁸ Fotografía consultada en la dirección URL:<http://www.eluniversal.com.mx/img/2008/10/Dep/tiburones.jpg> [Consulta: 26 de mayo de 2010,4:20 p.m.]

¹⁹⁹ Daniel “el ruso” Brailovsky no quiso dar el nombre del jugador a quien apartó del plantel, puesto que fue un conflicto interno del Club Veracruz.

²⁰⁰ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

De manera que cada integrante de un equipo de fútbol juega una parte importante para la consecución de los objetivos, habiendo siempre un responsable de los efectos, lo que les corresponde a los dirigentes.

Importancia:

Los objetivos marcan al equipo el cómo llegar al ideal trazado y el para qué hacerlo, por ello es fundamental conocerlos para que los integrantes del equipo puedan realizarlos más emotivamente.

Entonces es importante conocer lo que es un objetivo y los que tiene el equipo para no confundirlos con la visión, puesto que esto llevaría a cualquier jugador a perderse en un mar de dudas.

Los objetivos y la visión son generalmente confundidos puesto que muchas veces se cree que son lo mismo (como le sucedió a muchos de los entrevistados²⁰¹) y por ejemplo si el técnico de un equipo los confunde es posible que conduzca al jugador al mismo error:

"el objetivo es ser campeón, obviamente paso a paso, primero hay que llegar a la Liguilla y luego la final. Llegar a Libertadores y ser el mejor equipo de México, es a corto plazo, es ahora, es este campeonato".²⁰²

Ésta es una de las declaraciones que ha hecho *Manuel Lapuente* como nuevo director técnico del América, por lo que se puede notar que para él los objetivos son igual que las metas, lo cual no es así, la visión del equipo América es ser campeón y ser el mejor equipo de México y los objetivos son llegar a la Liguilla, a la final y a la Copa Libertadores.

Asimismo, el objetivo de un equipo podría ser perder la menor cantidad de partidos pero su visión sería el no descender a la primera A, por lo que necesitaran cumplir su objetivo para alcanzar su visión.

²⁰¹ Véase Anexos (cuadros) p.185.

²⁰² s/a, "“El objetivo es ser campeón”: Lapuente", [en línea], México, Estadio Web, 25 de mayo de 2010, Dirección URL: <http://www.esmas.com/estadioweb/futbol/806209.html> [Consulta: 26 de mayo de 2010,4:46 p.m.]

Ejemplo:

Los objetivos para los técnicos del mismo equipo pueden cambiar dependiendo de las circunstancias actuales del Club y del momento en el que sean requeridos, como enseguida se muestra con dos de los técnicos que ha tenido el Club América:

	Directores técnicos	Objetivos fijados
Objetivos	Daniel Alberto Brailovsky ²⁰³ Torneo Apertura 2007	<ol style="list-style-type: none">1.- Salir de la posición número trece de la tabla de fútbol mexicano.2.- Calificar a la liguilla del torneo mexicano3.- Llegar a las finales de México4.- Llegar hasta la final de la Interliga5.- Avanzar en cuartos de final de la Copa Sudamericana.6.- Llegar a la final de la Copa Sudamericana
	Jesús Ramírez ²⁰⁴ Torneo Clausura 2009	<ol style="list-style-type: none">1.- Obtener más puntos en el torneo mexicano2.- Entrar a la liguilla de México3.- Hacer entrar a más gente al estadio a través de los juegos.4.- Ser la mejor defensiva5.- Ser el equipo más goleador

Algunos objetivos establecidos a los técnicos por el Club

²⁰³ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

²⁰⁴ Sunderland, Alan, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América, entrevistado en México el 20 de enero de 2010.

Identidad visual

La identidad visual se refiere a la manera gráfica en que se traduce la misión, visión, valores y objetivos, por lo que a través de aplicaciones audiovisuales como el logotipo, nombre, mascota, entre otros, un equipo de fútbol se distinguirá de los demás, porque tendrá unidad lo que quiere comunicar.

Para su estudio la identidad visual se divide en signos identificadores básicos y complementarios.

Los signos identificadores básicos son con los cuales un equipo de fútbol debe contar desde el principio como el nombre, el escudo, la gama cromática, entre otros.

Los signos identificadores complementarios son aquéllos que no son tan indispensables como los básicos, por lo que un club de fútbol puede no crearlos desde el principio, pero al paso del tiempo los puede ir incorporando si es que le son necesarios, éstos son la mascota, el eslogan, entre otros.

A continuación se explicará cada uno de los signos identificadores, comenzando por los básicos:

Signos identificadores básicos

Nombre

Definición:

El nombre es el más esencial y primer elemento diferenciador con el cual se llaman así mismas las organizaciones y el público externo lo utiliza para dirigirse a ellas.

En el fútbol:

Un nombre está conformado por letras que juntas tienen un significado, éste generalmente es asignado por los fundadores del equipo de fútbol.

Cada equipo tiene su propio nombre, puesto que además de que debe hacerlo por cuestiones legales, lo hace diferente e identificable tanto para los integrantes del mismo como para las personas externas a éste.

En el fútbol mexicano algunos equipos a pesar de que cuentan con su nombre y son reconocidos por el mismo, es común que sean identificados con el nombre de su mascota, otros desde un principio nombran a su equipo por su mascota dejando en segundo lugar a su nombre y otros simplemente utilizan el nombre de su mascota, como se muestra en el siguiente cuadro:

Ejemplos de nombres de equipos de fútbol mexicano		
	Nombre	Mascota
Conocido por su nombre pero nombrado más por el de su mascota	<i>Club Guadalajara S.A. de C.V.</i>	Chiva
Su primer nombre es el de su mascota y el segundo el de su lugar de pertenencia	<i>Jaguars de Chiapas Fútbol Club</i>	Jaguar
Llamado como su mascota	<i>Club Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León</i>	Tigre

Nombres de equipos mexicanos

Lo anterior se debe según el encargado de comunicación del América, a la intervención de los medios de comunicación y porque así se ha hecho desde años atrás.²⁰⁵

Asimismo, muchos aficionados le dicen a su equipo por el nombre de su mascota porque además de estar familiarizados con el mismo, les agrada, como es el caso de la seguidora americanista *Martha Díaz*:

“Generalmente les digo Águilas, porque que me gusta cómo se oye y se me hace un modo cariñoso de llamarlos”.²⁰⁶

Entonces se puede deducir que el motivo por el cual los equipos de México son llamados más frecuentemente por su mascota, es porque los nombres deben ayudar a la recordación y al ser relacionados con animales es más fácil ubicarlos y llamarlos de esa manera, puesto que los nombres de las mascotas son más breves, eufónicos y pronunciables.

En cuanto que los medios de comunicación sin duda ayudan a esa recordación, puesto que también les llaman de esa manera y los aficionados al relacionar al equipo con la mascota puede ser que se encariñen con la misma y al llamarlo así sientan identificación, lo que hace más factible la retención.

Por otro lado, muchos de los nombres de los equipos mexicanos son largos, por lo cual también sería posible utilizar siglas como se hace con conjuntos de otros países, puesto que podría funcionar, sin embargo a la mayoría de las escuadras mexicanas les ha funcionado el relacionarlos con animales.

Importancia:

El nombre es uno de los elementos de la identidad más importantes puesto que es el eje en el cual deben juntarse todos los demás elementos para que exista coherencia.

Con referencia a lo anterior, el nombre del equipo de fútbol mexicano llamado *Tigres* tiene que ver con sus colores, se encuentra en su escudo, mascota, etcétera, lo que da unidad y coherencia a la identidad, haciendo un Club identificable.

²⁰⁵ *Idem*

²⁰⁶ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

Lo antes escrito es de suma importancia, puesto que un nombre puede llevar a muchas interpretaciones, las cuales le pueden perjudicar o ayudar a un Club, por lo que al existir coherencia entre los elementos no habrá confusiones de la identidad a proyectar del mismo.

Por ejemplo el nombre del equipo América, es el de un continente por lo que tiene coherencia con lo que en realidad es, puesto que es uno de los clubes más grandes y ganadores de México:

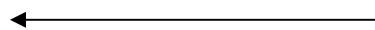
“Al equipo se le puso así en parte por el continente y en parte para que se identificaran con el equipo como ser el mejor de”.²⁰⁷

Alan Sunderland,
encargado de la Comunicación y Prensa del Club América

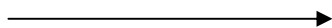
Ejemplos:



Nombre:
Jaguares de Chiapas



Nombre:
Guadalajara



²⁰⁷ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

Tipografía

Definición:

La tipografía se refiere al tipo de letra que utiliza una organización para diferenciarse, ayudándola a reflejar su personalidad y enviar sus mensajes.

En el fútbol:

Si observamos el logotipo o logoimogotipo (que se abordará a profundidad más adelante) o bien “escudo” como se le conoce en el fútbol, se puede ver que la tipología de las letras es diferente en cada uno debido a la personalidad con la que cuentan.

La tipografía se refiere al tipo de letra con la que cuenta un Club de fútbol, la cual es elegida para que combine con el logotipo del equipo, pero sobre todo para que lo represente y sea reconocido con la misma.

A continuación dos ejemplos de la diferente tipografía de los equipos:



Los anteriores equipos cuentan con una tipografía definida en sus escudos, la cual se debe respetar en todos los mensajes mandados por los mismos, aunque cabe recalcar que un equipo puede utilizar un tipo para su escudo y otro para toda la información que suministra o igualmente usar cierta tipología para sus títulos y otra para la información general.

Por ejemplo en el caso del América, según el encargado de Comunicación del equipo: “No se puede modificar las letras del Club que son CA (Club América) o ponerlas diferente, que

son las letras que van en el escudo”²⁰⁸, esto porque cambiarían el escudo afectando así la identidad de todo el equipo.

Por lo que al respetar siempre la misma tipografía o tipografías en su caso, los equipos tendrán unidad lo que les ayudará para un efectivo reconocimiento.

Cabe recalcar que según entrevistas realizadas se puede deducir que algunos aficionados al igual que jugadores no reconocen la tipografía de su Club en la información que estos proporcionan y lo único por lo que saben que se trata de su escuadra es por los colores, pero nada más.

De manera que lo más relevante y en lo que más posiblemente se fijan sobre todo los aficionados es en el tipo de letra de sus escudos debido a que están familiarizados con los mismos y los conocen, por lo que al modificar las letras que se encuentren en el mismo, lo más seguro es que se percaten de ello.

Importancia:

Es elemental que cada Club elija su tipografía de acuerdo al estilo del mismo, es decir que concuerde con lo que son y quieren comunicar, por ello no se puede tomar a la ligera la elección de la misma.

Asimismo, es importante que cada tipografía que maneje un Club esté registrada, esto para que posea los derechos de autor y ningún otro equipo tenga la misma, puesto que causaría confusiones al relacionarse con otra identidad.

²⁰⁸ *Idem*

Ejemplo:



209

Este ejemplo es uno de los logotipos con los que cuenta el equipo América, el cual fue utilizado en los años ochenta por el mismo, pero por lo significativo que fue y porque a partir de esos años se hicieron llamar así, para el 2009 lo sacó a relucir nuevamente²¹⁰.

Se puede observar en la tipografía utilizada en el logotipo que las letras se encuentran en mayúscula, las cuales utiliza el Club en cierta información como en los títulos de sus revistas, en el escudo, en las pestañas de su página Web, etc., los colores aplicados son los originales del equipo y en la letra “A” aparece la mascota del equipo, además de decirlo en el nombre.

Por lo que la tipografía muestra unidad con todos los demás componentes de la identidad, puesto que cada uno de los elementos empleados están justificados, por lo que al ver el logotipo difícilmente se podría confundir, incluso aunque se le atribuyera la misma tipografía a otro equipo, por lo internalizado que está ya en las personas.

²⁰⁹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://socioaguila.esmas.com/> [Consulta: 22 de octubre de 2009, 6:13 p.m.]

²¹⁰ Cruz, Héctor, “Las Águilas tendrán entre sus logos uno de los años 80”, [en línea], México, Mediotiempo.com, 16 de diciembre de 2008,

Dirección URL: <http://www.mediotiempo.com/futbol/mexico/noticias/2008/12/16/america-tendra-entre-sus-logos-uno-de-los-anos-80> [Consulta: 22 de octubre de 2009, 8:09 p.m.]

Logotipo

Definición:

El logotipo se refiere a la manifestación gráfica del nombre.

En el fútbol:

El logotipo es el nombre de un equipo de fútbol o también las siglas del mismo acompañadas de gráficos, bordes o alguna tipografía particular, el cual puede utilizar como el escudo que lo representa.

Asimismo, el logotipo es esa parte lingüística, aquello que se puede leer y que al ir con diferentes gráficos debe reflejar lo que es el equipo, sus valores, su historia posiblemente, etc., lo cual debe hacerlo con claridad y veracidad para no llevar a malas interpretaciones.

Por lo que si un Club de fútbol no trasmite a través de su logotipo la verdad y realidad del mismo, lo llevaría a tener una reputación dudosa debido a la falsedad proyectada.

Por otro lado, es interesante señalar que la mayoría de los equipos de fútbol mexicano tienden a contar con un logoimago tipo o un imago tipo (conceptos que se explicarán más adelante) que los represente, puesto que son más vistosos y según *el encargado de Comunicación y Prensa del Club América* los escudos mexicanos reflejan mucho más que el nombre, como lo explica a continuación:

“En los escudos de los equipos de fútbol mexicano no hay logotipos porque con éste no se identificarían tan fácil, porque para tener un sentido de pertenencia necesitas identificarte con algo más allá del nombre”.²¹¹

Entonces depende sin duda del aficionado, pero muchos de ellos no cambiarían su escudo, a pesar de que tuviera el nombre y los colores de su equipo:

“No, no me gustaría que sólo tuviera el nombre del Club, ya identifico al escudo así, para mí es muy representativo el continente y lo que contiene el escudo, tal vez es por costumbre pero me gusta mucho.”²¹²

Martha Díaz, aficionada del Club América

²¹¹ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²¹² Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

Importancia:

Por medio del logotipo se le puede dar mayor fuerza y comunicación al nombre de un equipo de fútbol, puesto que al colocarle gráficos y colores particulares, el nivel de recordación es mayor.

Asimismo, es trascendental que un equipo cuente con un logotipo, puesto que éste respalda y representa al mismo.

Ejemplo:

Debido a que en el fútbol mexicano sólo hay imagotipos e logoimagotipos como se señaló anteriormente, en esta ocasión se utilizará para ejemplificar al logotipo, uno perteneciente a un equipo de Noruega, llamado *Rosenborg Ballklub*:



Logotipo del equipo Rosenborg Ballklub²¹³

En el ejemplo se puede ver que se utilizan siglas y no el nombre completo del equipo lo que lo hace más sencillo y ubicable, incluso para personas de otras nacionalidades.

Igualmente, el logotipo cuenta con los colores propios del equipo y con la fecha en la que fue fundado (1917).

Es importante ver en el ejemplo que el escudo del equipo *Rosenborg Ballklub* está balanceado, pues ningún lado se ve más cargado que el otro, además de que ninguna letra o número se pierde por el contraste de negro y blanco, lo que le da al logotipo mayor claridad.

²¹³ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://uefaclubs.com/images/Rosenborg-BK.png> [Consulta: 22 de octubre de 2009, 11:11 p.m.]

Imagotipo

Definición:

El imagotipo conocido también como símbolo y logosímbolo es una representación gráfica no verbal.

En el fútbol:

El imagotipo no se puede leer puesto que se refiere a esa parte visual, donde no se encuentra el nombre del Club de Fútbol sino un icono que lo representa.

Por lo que un imagotipo al ser un emblema gráfico debe ser muy claro, para que el equipo de fútbol comunique lo quiere y proyecte adecuadamente su identidad.

Muchos de los equipos de fútbol utilizan en sus escudos un imagotipo, lo cual no se puede decir que sea favorable para todos porque depende de cada uno, puesto que mientras a un equipo puede favorecerle por la mayor retención del mismo, otro puede pasar desapercibido y no ser ubicado.

Para un mejor entendimiento de lo antes escrito, a continuación se tomarán como ejemplo a dos equipos mexicanos de fútbol:



¿Reconoce a qué equipos pertenece cada imagotipo?

Seguramente uno de los imagotipos anteriores lo tiene perfectamente identificado y sabe a qué equipo corresponde, mientras que el otro le puede resultar familiar, sin embargo puede no ubicar de qué equipo se trata.

El imagotipo que se encuentra cargado del lado izquierdo pertenece al equipo **Pumas, Club Universidad Nacional A.C.**, mientras que el otro es de **Celaya Fútbol Club, A.C.**²¹⁴.

Probablemente no pudo saber que el imagotipo del lado derecho pertenece al **Celaya**, porque éste se encuentra en la liga de ascenso del fútbol mexicano, con la que quizás usted no esté tan familiarizado, sin embargo el equipo ha estado ya en la primera división y sigue conservando su mismo signo (toro), por lo que este imagotipo no está internalizado en la mayoría de la gente.

En relación con esto último, puede ser que muchas personas reconozcan el imagotipo porque son seguidores del equipo, viven en el estado al que pertenece, entre otras razones, pero la realidad es que es un símbolo que no está posicionado como el de **Pumas**.

El imagotipo de **Pumas** es reconocido por las personas aunque éstas no sean aficionadas al equipo, no vivan en el D.F e incluso si el equipo llegará a descender (además de que cuenta con filiales²¹⁵ como *Pumas Naucalpan*) seguiría siendo identificado y relacionado con el Club.

Importancia:

Se debe tener en cuenta si es conveniente para cualquier Club ser representado por un imagotipo y si éste tiene la capacidad para difundirlo, puesto que al no tenerla difícilmente será ubicado y retenido.

Por lo que en dado caso que el equipo **Celaya** llegara a ascender nuevamente, debería agregar a su imagotipo el nombre del equipo para su reconocimiento, convirtiéndolo en un logoimagotipo, tema que se abordará posterior al ejemplo.

Ejemplo:

Otro imagotipo que se puede encontrar en el fútbol mexicano es el del equipo de los rayados de **Monterrey**, puesto que éste no se puede leer porque no dice su nombre y tiene un icono que lo representa que es la “M” y las rayas distintivas del mismo:



Escudo del equipo Monterrey

²¹⁴ Dirección URL: <http://www.segundadivisionfmf.org.mx/> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 1:11 p.m.]

²¹⁵ Filial se refiere a un equipo que depende de otro club principal.

Dirección URL: <http://www.futbolamil.com.ar/diccionario/f.php> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 2:21 p.m.]

Logoimagotipo

Definición:

El logoimagotipo es la suma de la manifestación gráfica del nombre y de la insignia o emblema, es decir es la unión del logotipo y del imagotipo.

En el fútbol:

La mayoría de los escudos de los equipos de fútbol mexicano son logoimagotipos puesto que aparte de llevar el nombre completo del equipo, es acompañado por gráficos como su mascota o bien el icono que los representa, además de bordes, a veces estrellas que simbolizan sus títulos obtenidos, etc.

Asimismo, se puede encontrar diferentes tipos de logoimagotipos entre los equipos, puesto que en unos el logotipo y el imagotipo solamente están juntos pero ninguno forma parte del otro, al cual se le denomina logotipo combinado²¹⁶, a continuación dos ejemplos:



Logotipo combinado del Club Indios



Logotipo combinado del Club Monarcas Morelia

En los logotipos combinados el nombre es respaldado por el imagotipo como se muestra en el ejemplo, además tanto uno como otro deben en su conjunto evocar a la identidad de la organización.

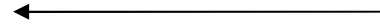
El otro tipo de logoimagotipo se titula logotipo integral²¹⁷, que es el que predomina en los equipos mexicanos, puesto que se refiere a cuando dentro del imagotipo se encuentra el nombre del equipo, como se muestra en los siguientes ejemplos:

²¹⁶ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.166.

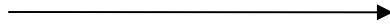
²¹⁷ *Idem*



Logotipo integral del Club Santos



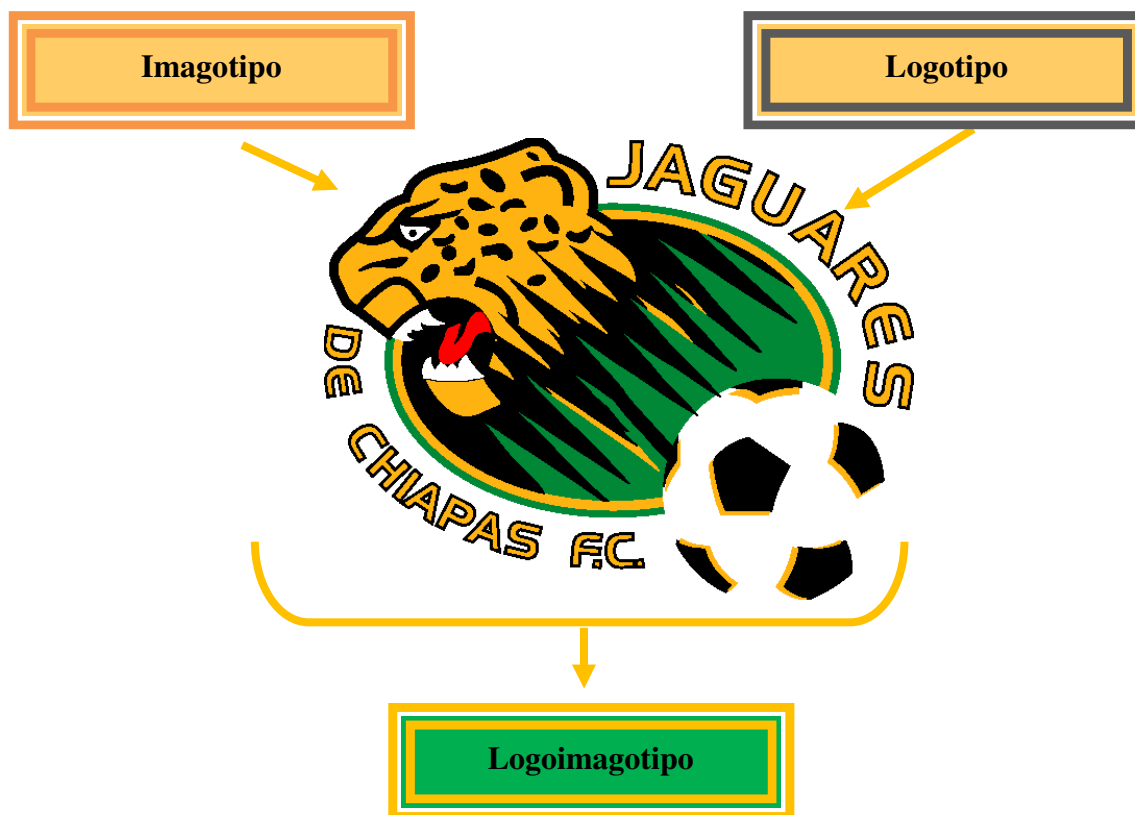
Logotipo integral del Club Atlante



Importancia:

El logoimagotipo es útil sobre todo cuando el nombre requiere más fuerza. Asimismo, es más vistoso y no da lugar a malas interpretaciones, puesto que incluye el nombre de equipo.

En resumen, muchas veces se suele confundir o pensar que es lo mismo el imagotipo y logoimagotipo que un logotipo, sin embargo como se explicó con anterioridad son muy diferentes, como se recalca enseguida:



Por otro lado, es importante que cada Club de fútbol establezca reglas entorno a su imagotipo, logotipo o logoimagotipo para que no se cometan errores de uso, puesto que al cometerlos aunque sea mínimamente se rompería la unidad en la identidad y no se estaría hablando de un mismo equipo, además de que la afición se daría cuenta, lo que la llevaría a no reconocerlo como el verdadero:

“... sí sabría que se trata del escudo americanista pero tendría la certeza de que no es el oficial.”²¹⁸

“Conozco muy bien mi escudo... incluso si viera alguna modificación en él, en algún lugar, información o lo que consulte pensaría que es pirata.”²¹⁹

Aficionados americanistas

A continuación se mostrarán los **errores típicos** que usualmente se pueden cometer tanto en el imagotipo, logotipo y logoimagotipo, tomando como ejemplo el logoimagotipo del equipo **Pachuca**²²⁰:

²¹⁸ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

²¹⁹ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

²²⁰ Dirección URL: <http://www.tuzos.com.mx/descargasescudo.html> [Consulta: 23 de octubre de 2009,10:21 p.m.]

**Errores típicos ejemplificados con el
logoimagotipo del
*Club Pachuca***



Cambiar colores



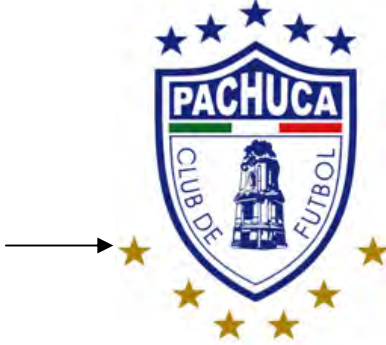



Utilizar reflejos



Usar efectos no justificados



Errores típicos	
<p>Aumento de contornos o marcos</p>	
<p>Distorsión</p>	
<p>Agregar elementos gráficos (estrellas)</p>	
<p>Aumentar frases o palabras (TUZOS)</p>	



Otro error común es **no registrar la marca de propiedad** como lo cometió el Pachuca en su logoimagotipo mostrado, contrario al escudo de Santos:

← Marca de registro

Con los ejemplos anteriores del uso incorrecto que se le puede dar al logoimagotipo, imagotipo o logotipo, se puede notar que estos no se pueden modificar a menos que se haya decidido formalmente hacerles cambios.

Ejemplo:

A continuación se mostraran dos ejemplos de logoimagotipos que han sido modificados y de los efectos que estos han generado entre los mismos jugadores y los aficionados. El primero es el escudo del **Guadalajara**:

A
n
t
e
s



D
e
s
p
u
é
s

En la fotografía se puede observar los cambios aplicados al escudo²²¹

²²¹ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.mediotiempo.com/futbol/mexico/noticias/2009/07/02/los-cambios-al-escudo-de-chivas#> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 11:19 p.m.]

El escudo de uno de los equipos más populares de México, el Guadalajara, fue modificado radicalmente de un momento a otro sin tomar en cuenta su palmarés y significado, por lo que ha muchas personas no les pareció e incluso aficionados de otros equipo como el América no les gustaría que esto pasara con su escudo:

Opiniones acerca de los cambios al escudo del Guadalajara		
<p>“Yo creo que hay cosas que hay que conservar como son los colores y el escudo, porque son cosas que vienen de una historia que se va forjando con el paso de los años, con los éxitos deportivos y con la convocatoria que tiene un equipo. Entonces yo pienso que hay que conservar esa tradición en los equipos importantes del fútbol como son Guadalajara y América.”²²²</p> <p style="text-align: right;">Ricardo Peláez, ex-jugador del Guadalajara</p>	<p>“... el dueño Jorge Vergara le cambio muchísimas cosas -al escudo- y la gente se volvió loca, fue un cambio muy drástico”.²²³</p> <p style="text-align: center;">Alan Sunderland, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América</p>	<p>“No me gustaría -que al escudo americanista se le hicieran cambios como al de Chivas- se me hace una falta de respeto a la institución y a nosotros sus seguidores porque te identificas con el escudo, pero sobre todo para aquellos que lo crearon y para los fundadores del equipo, porque no creo que eso les hubiera parecido.”²²⁴</p> <p style="text-align: right;">Martha Díaz, aficionada del Club América</p>

Opinión de aficionados acerca del nuevo escudo Chiva

²²² Peláez, Ricardo, entrevista personal, 3 de diciembre de 2009.

²²³ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²²⁴ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

Otro escudo que ha sido modificado recientemente es el del equipo **América**:



Las modificaciones que se le han hecho son que el escudo cambio en su forma geométrica, puesto que antes era ovalado y ahora es más redondo, en la tonalidad se sus colores, se modificó el continente y se le quitaron algunas líneas como las que pasan detrás de las letras CA (Club América) y las que están al lado de las mismas.²²⁵

Sin embargo los cambios realizados al logoimagnetipo americanista han sido pocos y los han hecho paulatinamente, de manera que algunos de sus propios jugadores no los notaron al igual que los aficionados:

²²⁵ Sunderland, Alan, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América, entrevistado en México el 20 de enero de 2010.

Opiniones acerca de los cambios al escudo del América

“No la verdad no -he notado los cambios que se le han hecho al escudo actual-, si ha habido cambios han sido mínimos porque no me he percatado de ellos y tampoco he escuchado que se le hayan hecho.”²²⁶

**Mario Edher Sánchez,
aficionado del Club América**

“No los he notado, no sabía que se le habían hecho ...”²²⁷

**Martha Díaz ,
aficionada del Club
América**

“La verdad ni siquiera me había dado cuenta de que se le habían hecho cambios al escudo del América.”²²⁸

**Luis Ernesto Olascoaga,
jugador del Club
América**

Opiniones acerca del nuevo escudo americanista

Por lo tanto, es recomendable que una vez registrado el elemento gráfico a utilizar y dado a conocer no sea modificado, pero en dado caso que se requiera hacer ciertos cambios se deben realizar de forma gradual, puesto que al no hacerlo generaría una pérdida de identificación con el equipo.

²²⁶ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

²²⁷ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

²²⁸ Olascoaga, Luis Ernesto, entrevista personal, 5 de mayo de 2010

Gama Cromática

Definición:

Se le llama gama cromática a la escala de colores corporativos que representan y hacen diferente a una organización de otras.

En el fútbol:

La gama cromática se refiere a los colores y a la tonalidad de los mismos, con los que cuenta cada equipo de fútbol.

Los colores y la combinación de los mismos indican diferentes significados, además de conllevar cierta carga emocional por lo que pueden provocar tranquilidad, exaltación, nostalgia, felicidad, etcétera.

“-Los colores del América- me provocan mucha felicidad porque los relaciono de inmediato con mi equipo y también siento tranquilidad...”²²⁹

Martha Díaz, aficionada americanista

Incluso, los colores pueden proyectar la edad de un equipo, de ahí que su elección no se pueda dejar a la ligera y sin justificación, puesto que podría llevar a confusiones si los colores se contraponen a la realidad del equipo.

Asimismo, si un equipo de fútbol cuenta con ciertos colores sin tomar en cuenta el predominio de uno sobre otro, la combinación o conjunción de los mismos difícilmente proyectará lo que desea, puesto que cambiará su significado.

Entonces se deben respetar los colores y la combinación de los mismos de cualquier equipo para no romper la unidad de la identidad que obviamente afectaría a la imagen que los públicos (sobre todo los aficionados) percibirían de cualquier Club deportivo.

Sin embargo, lo que sí se puede modificar es la tonalidad de los colores sin que ésta afecte a la identidad. Por ejemplo el equipo América ha cambiado la tonalidad radicalmente en sus uniformes, sin que esto afecte a sus seguidores:

²²⁹ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.



Jersey americanista²³⁰

“Las playeras del equipo han cambiado drásticamente en los tonos amarillos y también en el azul, pero pues uno se acostumbra, incluso yo tengo playeras en tonos muy diferentes...”

...-sin embargo- siempre los voy a apoyar sin importar la tonalidad.”²³¹

**Mario Edher Sánchez,
aficionado americanista**

También, el América recientemente modificó la tonalidad de sus colores en su escudo, pero cabe recalcar que estos cambios se deben hacer de manera muy mínima para no generar falta de identificación:

“Si se pone el amarillo más naranja y el azul más morado yo creo que sí generaría una falta de identificación con la afición, pero si se deja en un amarillo y en un azul parecido no se nota tanto por lo que no sucedería nada.”²³²

**Alan Sunderland, encargado de la
Comunicación y Prensa del Club América**

Importancia:

Es elemental que los colores y la tonalidad que estos tienen sean normalizados a través de la carta de colores Pantone²³³ para no provocar falta de pertenencia e identificación con el equipo:

“Los colores se normalizan a través de la carta de Pantone y ahora cambiaron, estas son las nuevas modalidades –del América- 03377: 0 amarillo, 33 verde y 77 azul.”²³⁴

Encargado de la Comunicación y Prensa del Club América

Por lo que siguiendo con lo anterior, en caso de cambiarse la tonalidad de los colores se debe respetar en todo lo que tenga que ver con el Club, como en sus instalaciones, productos y servicios, en la información que proporcione, etcétera, (temas que se abordarán más adelante en las áreas de interés de la identidad) lo que ayudará a su ubicación y uniformidad.

²³⁰ Fotografía consultada en la dirección URL: http://www.tiendaamericaoficial.com/mex/esp/art_detalle.php?id=4757
[Consulta: 17 de Febrero de 2010, 10:38 p.m.]

²³¹ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

²³² Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²³³ Cervera Fantoni, Ángel Luis, *op.cit.*, p.96.

²³⁴ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.



**Jugadores de los Clubes: Pumas,
Puebla y Toluca²³⁵**

característica cabe agregar que el América en el 2009 y en el presente año es el equipo más popular y favorito en México, ganándole por poco al Guadalajara según encuestas²³⁸.

Con referencia a lo antes citado, es importante señalar que no se está insinuando que el color representativo del Club influye directamente en su popularidad, puesto que hay diversos factores que tienen que ver con ello, pero sin duda el amarillo puede ayudar a la ubicación y posteriormente a la elección del equipo.

De manera que según el significado de ambos colores (amarillo-azul) parecería que se contradicen y que no deberían estar juntos, sin embargo más que oponerse se complementan, logrando cierto impacto, puesto que mientras que el color predominante es alarmante y brillante indicando juventud, el azul sugiere madurez y valores del pasado²³⁹, lo cual describe al equipo azulcrema.

Al margen de lo anterior, el América es uno de los equipos con más palmarés en México pero también es el equipo con más seguidores jóvenes, puesto que según encuestas realizadas en el 2008²⁴⁰ y en el 2010²⁴¹ la mayoría de las personas que siguen al equipo están alrededor de los

Asimismo, es importante recalcar que los colores que representan a todos los equipos de fútbol tienen cierto significado que provocan diversas reacciones y emociones, además de que van dirigidos para cierto público.

Por ejemplo, los colores más representativos del equipo América son el amarillo y el azul, éste último es un color frío, profundo que transmite tranquilidad²³⁶.

En cuanto que el amarillo, el cual predomina en su escudo, instalaciones, uniforme, etc., es un color intenso, muy luminoso y expansivo²³⁷, en relación con esta última

²³⁵ Fotografía consultada en la dirección URL: http://img.terra.com.mx/galeria_de_fotos/images/337/672147.jpg [Consulta: 30 de agosto de 2010, 5:10 p.m.]

²³⁶ Costa, Joan, *op.cit.*, p.96 y 97.

²³⁷ *Idem*

²³⁸ Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), La afición al futbol soccer en México, [en línea], 2010. Dirección URL: <http://72.52.156.225/Estudio.aspx?Estudio=futbol-soccer> [Consulta 28 de agosto de 2010, hora 1:04 p.m.]

²³⁹ Rowden, Mark, *op.cit.*, p.180.

²⁴⁰ Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), Futbol soccer en México ¿chivas, águilas o cuál equipo es el más querido? , [en línea], 2008. Dirección URL: <http://s3.amazonaws.com/lcp/octavio-islas/myfiles/soccer.pdf> [Consulta 28 de agosto de 2010, hora 1:30 p.m.]

²⁴¹ Campos, Roy; Penna, Carlos, *op.cit.*, p.8. [Consulta 28 de agosto de 2010, hora 1:59 p.m.]

18 a los 29 años. Por lo que los colores y la unidad de los mismos concuerdan con la realidad del Club americanista.

Por otro lado, es importante establecer los colores a los que se puede cambiar el escudo de un equipo al utilizar diversos fondos para que resalte, como lo hizo el equipo **Pachuca**²⁴², como a continuación se muestra en el ejemplo:

Ejemplo:



Escudo del Club Pachuca en diferentes fondos

²⁴² Dirección URL: <http://blogs.mediotiempo.com/?p=1828> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 6:32 p.m.]

Eslogan

Definición:

El eslogan es una frase concisa verbal y visual que debe sintetizar la parte conceptual y visual de una organización.

En el fútbol:

El eslogan es una frase contundente que debe englobar el concepto de la estrategia a seguir de un Club o resaltar una característica esencial del mismo, pero sobre todo debe reflejar la identidad del equipo.

“A través del eslogan proyectas mucho de lo que quieres de tu misión, visión y tus valores...”²⁴³. Además, generalmente el eslogan se encuentra en alguno de los colores del equipo, acompañando al imagotipo, logotipo o logoimagotipo (según sea el caso), reforzando y ayudando a comunicar los mensajes del Club.

Cabe recalcar que el eslogan puede ir cambiando dependiendo de la campaña publicitaria en turno y de lo que necesite en ese momento el equipo, como enseguida lo señala el *encargado de Comunicación y Prensa del Club América*:

“El eslogan se va cambiando cada vez que la audiencia baja o se estanca, se cambia porque se quiere algo diferente y se quiere atraer a más gente.”²⁴⁴

Por otro lado, si se presta atención al eslogan de cada uno de los equipos (si es que cuentan con uno, puesto que debe recordarse que es un signo complementario), se puede ver que todos son breves, claros y atractivos.

Lo anterior es porque un eslogan al ser breve es más probable de ser leído y captado, al ser claro podrá ser entendido y al ser atractivo llamará la atención evocando al recuerdo.

²⁴³ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²⁴⁴ *Idem*

Importancia:

La importancia del eslogan principalmente es que puede ser muy útil para la identificación de la afición con su Club.

Mediante entrevistas se pudo deducir que tanto para los jugadores como para los técnicos y demás público interno de un equipo de fútbol el eslogan no es relevante, puesto que lo pueden conocer a través de los medios pero les es indiferente.

En cuanto que los aficionados, los conocen muy bien porque saben cuáles ha sacado su equipo, recuerdan donde los han visto, etc., siendo muy significativo para ellos:



América festejando su campeonato²⁴⁵

“Me acuerdo mucho de uno cuando el América le ganó al Toluca en la final de la *Concacaf* que le dio el pase al mundial de Clubes, los jugadores sacaron una playera que decía *Ódiame más en Japonés* porque era a Japón donde iba a ir y ese eslogan se me grabó mucho, me pareció muy divertido, creativo y para que todos los demás equipos vieran quien es el bueno”.²⁴⁶

**Mario Edher Sánchez,
aficionado americanista**

Asimismo, cuando un eslogan es eficaz al igual que la manera en que se les hace llegar a los aficionados se puede lograr que estos lo internalicen, es decir lo vuelvan parte de su vocabulario habitual, lo que provoca que siempre tengan al equipo presente.

²⁴⁵ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://img101.imageshack.us/img101/1056/495140dc.jpg> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 8:04 p.m.]

²⁴⁶ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

Ejemplo:



Eslogan americanista en donde se intenta reafirmar la conexión con la tribuna²⁴⁷

Me vuelves loco salió después del eslogan *Ódiame más*, con la estrategia de regresar el sentido de pertenecía al aficionado, de acercarlo más con el América.²⁴⁸

Sin embargo, para muchos aficionados el eslogan no es claro²⁴⁹, por lo que no se identifican con él, puesto que para algunos de ellos tiene diferentes significados como amar al equipo y otra de que al no ganar es lo que sucede con el aficionado.

Por lo que un eslogan debe ser lo más claro posible sin llevar a posibles connotaciones negativas, pero lo que sin duda ha ayudado al presentado como ejemplo, es que los hinchas lo recuerdan más que nada por los comerciales, puesto que es el primero que se les viene a la mente cuando hablan del tema, a pesar de identificarse más con otros como *Ódiame más* y *América y ya*.

²⁴⁷Blumrosen Juárez, Daniel, “Me vuelves loco’: nuevo slogan azulcrema”, [en línea], México, EIUNIVERSAL.com.mx, 21 de octubre del 2009, Dirección URL: <http://www.vefutbol.com.mx/notas/20699.html> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 10:39 p.m.]

²⁴⁸ Sunderland, Alan, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América, entrevistado en México el 20 de enero de 2010.

²⁴⁹ Véase Anexos (cuadros) p.199.

Mascota

Definición:

La mascota es una figura que representa a una organización, la cual debe transmitir su identidad corporativa, para que de esta manera ayude a su ubicación y recordación.

En el fútbol:

La mascota es un símbolo identificador que representa a cada uno de los equipos de fútbol mexicano, la cual debe transmitir la identidad de los mismos.

“-la mascota transmite la identidad de los equipos-, porque es algo palpable y motiva a los aficionados”.²⁵⁰

**Alan Sunderland, encargado de la
Comunicación y Prensa del Club América**

Por lo que la mascota ayuda al reforzamiento tanto de la identidad visual como conceptual de un equipo, al mostrar lo qué es el equipo, sus colores, logoimago tipo, etc., lo que anima a los seguidores del conjunto.

De manera que la mascota al igual que el eslogan no es significativa para los jugadores o el técnico de un equipo, pero sí para la afición.

Sin embargo para algunos aficionados más que identificarse con la botarga como tal del equipo, lo hacen con sus características reales ya sea del animal o lo que sea su mascota, puesto que la botarga es más que nada para animar a su público y muchas veces para hacerlos reír, aunque se debe notar que ello ayuda a la recordación e ubicación de los equipos:

“La botarga me da risa, se me hace algo así como chistoso pero no me representa al equipo, sé que es un águila y que se llama Águila...”

Creo que todas las mascotas de los demás equipos son simpáticas aunque me desagrada Goyo, por obvias razones”²⁵¹. (Refiriéndose con esto último a la rivalidad existente entre América y Pumas)

**Mario Edher Sánchez,
aficionado americanista**

²⁵⁰ *Idem*

²⁵¹ Sánchez, Mario Edher, aficionado del Club América, entrevistado en México el 14 de mayo de 2010.



Mascota americanista²⁵²

Entonces las características de la mascota es lo que identifica a muchos aficionados con el equipo porque los remite al mismo, como es el caso del *Águila Celeste* que vuela al medio tiempo en el estadio Azteca:

“A mí me gusta mucho el águila es una ave que se me hace muy inteligente y depredadora como el equipo”.²⁵³

“-La mascota me representa lo que es el equipo - porque se me hace que es un ave poderosa e inteligente, que va sobre lo que tiene en la mira, que sabe esperar el momento justo para atacar y que sabe lo que quiere”.²⁵⁴

Aficionados americanistas

Importancia:

Una mascota debe ser eficazmente difundida de lo contrario sería innecesario tenerla, puesto que no sería relacionada con el equipo, por lo que no ayudaría a la identificación con el mismo siendo una pérdida de capital y tiempo para los clubes.

Cabe agregar que el tener una mascota, como puede ayudar a muchos a otros no, puesto que depende de sus objetivos, valores, etcétera, incluso puede ser que muchos ni siquiera la necesiten, por lo que depende de cada uno.

Todos los equipos de fútbol mexicano cuentan con una mascota que los representa entre las cuales predominan los animales. Enseguida algunos **ejemplos:**

²⁵² Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.paginasprodigy.com/vmgudi/aguila.bmp> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 3:00 a.m.]

²⁵³ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010

²⁵⁴ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

Mascotas	
Mascota	Equipo
 <p>“Zorro”</p>	<p>Atlas</p>
 <p>“Diablo”</p>	<p>Toluca</p>
 <p>“Petro”</p>	<p>Atlante</p>

Ejemplos de la mascota de algunos equipos del fútbol mexicano²⁵⁵

²⁵⁵ Fotografías tomadas de la dirección URL: <http://deportes.aol.com.mx/futbol/mexicano/mascotas> [Consulta: 25 de octubre de 2009, 12:18 p.m.]

Áreas de interés de la identidad

Todo lo que un equipo de fútbol comunique, produzca, realice y el lugar en donde lo haga tiene que ver con las áreas de aplicación²⁵⁶ de la identidad.

Cabe recalcar, que tanto la identidad conceptual como la visual se deben reflejar en las áreas de interés de la identidad, para reforzar las mismas. A continuación las áreas según el autor Wally Olins²⁵⁷:

➤ **Productos y Servicios:**

Se refiere a todo lo que un Club de fútbol vende o produce, en los cuales debe plasmar sus colores, logotipo, logoimotipo o imotipo (según sea el caso), tipografía, nombre, eslogan, etc., para reforzar su identidad.

Entonces es necesario que los Clubes plasmen su identidad en la mayoría de sus productos (de ser factible en todos) de la mejor forma posible en que se pueda, puesto que además de reforzar, esto ayuda a su adquisición, de manera que al no tener el escudo o algo que les indique a los aficionados que es del equipo, los productos carecerían de valor:



Productos del equipo Pumas

“Lo que es importante para que los aficionados, compren los productos es... que tengan algo que les diga a los aficionados esto sí pertenece al América, por ejemplo un vaso que tenga la imagen de Guillermo Ochoa y que con ello el aficionado diga que es el mejor portero y sí me lo voy a comprar porque es del América.”²⁵⁸

Alan Sunderland, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América

Asimismo, el aspecto y el precio²⁵⁹ de los productos y los servicios habla mucho de la identidad del Club, por ejemplo si el América siempre se ha distinguido por ser uno de los equipos más ricos de México, lo que ofrezcan no puede ser de mala calidad o muy baratos, ya que se estaría cayendo en una contradicción.

²⁵⁶ Cervera, Ángel Luis, *op.cit.*, p.90.

²⁵⁷ Olins, Wally, *op.cit.*, p.28.

²⁵⁸ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²⁵⁹ Olins, Wally, *op.cit.*, p.29.

Por lo que el América afirma²⁶⁰ su identidad al vender productos exclusivos para sus socios como *Socio Card Elite*, puesto que al ser muy caros son los únicos que los pueden posiblemente adquirir, provocando en ellos pertenencia e identificación con el Club.²⁶¹

Por otro lado, los equipos al transmitir su identidad en los productos, es difícil que estos se dejen de adquirir porque el aficionado se identifica con los mismos, independientemente que el equipo esté perdiendo, aunque cabe agregar que evidentemente cuando el equipo gana las ventas son mejores:



Producto americanista

“Si el equipo está bien pues sí te dan más ganas de comprar sus productos pero también puede ser que ande mal el América pero que el uniforme este muy padre, entonces si me gusta lo compro.”²⁶²

**Mario Edher Sánchez,
aficionado americanista**

“-Aunque pierda el América compro sus productos- porque sé que va llegar el momento en que van a ganar.”²⁶³

**Martha Díaz,
aficionada americanista**

En cuanto a los servicios, es importante que también proyecten la identidad del equipo para que los aficionados los sigan adquiriendo al sentir pertenencia y cercanía con el mismo.

Por ejemplo, las *Ventas de Eventos del Club América* es uno de los servicios que ofrece el equipo, en el cual los aficionados pueden contratar las instalaciones de Coapa para el evento que ellos quieran y el Club les da el beneficio de tener la visita de algún jugador.



Servicio Ventas de Eventos del Club América²⁶⁴

²⁶⁰ *Ibidem.*, p.7.

²⁶¹ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²⁶² Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

²⁶³ Díaz, Martha, entrevista personal, 15 de mayo de 2010.

²⁶⁴ Fotografía tomada de la dirección URL: <http://www.clubamerica.com.mx/servicios-empresas/058987/conoce-servicios-del-club-america/> [Consulta: 17 de Febrero de 2010, 5:12 p.m.]

Por lo que este servicio les da la oportunidad a los seguidores del equipo de sentirse parte del mismo al estar en sus instalaciones, con sus colores, escudo, eslogan, nombre , etc., además de con uno de sus representantes.

Importancia:

Por lo que la trascendencia de establecer en los productos y servicios los elementos de la identidad radica en que además de generar ganancias para Club, reafirman el sentido de pertenencia de la afición con el equipo.

Además, esta área de identidad está más que nada dirigida hacia los aficionados puesto que ellos son los consumidores y no los jugadores.

Por otro lado es importante que los productos vendidos por un equipo lleven un holograma que indique a los aficionados que son originales, para que no se rompa la unidad de identidad del Club, como lo hace el América:

“Todos los productos llevan el holograma oficial y la leyenda *Bajo licencia de Club de Fútbol América*”²⁶⁵.

Alan Sunderland,
encargado de la Comunicación del Club América

²⁶⁵ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

Ejemplos:

Enseguida algunos de los productos y servicios del equipo **América**:

Servicios		
Socio Águila Brinda a los aficionados muchos beneficios exclusivos como descuentos, promociones, etc.	Asiento reservado Se le brinda al aficionado la oportunidad de adquirir para toda la temporada su lugar en el estadio. Por lo que los boletos los puede adquirir juntos y no partido tras partido, de manera que le sale más barato y en la liguilla tiene preferencia para comprarlos.	Las escuelas El Club tiene escuelas por todo México y en Estados Unidos, en estas se les da la posibilidad a los que entran de llegar al primer equipo, entrado primero a fuerzas básicas.

Algunos servicios que brinda el Club América²⁶⁶

Productos Oficiales		
Papelería y Publicaciones ✓ Tarjetas de crédito	Ropa y accesorios ✓ Relojes ✓ Playeras ✓ Sombrillas	Alimentos y Promociones ✓ Vino tinto
Hogar ✓ Edredones ✓ Cobertores	Auto accesorios electrónicos -	Juguetes ✓ Balones

Línea de productos y ejemplos de estos que maneja el América²⁶⁷

²⁶⁶ *Idem*

²⁶⁷ *Idem*

➤ **Entorno:**

El entorno se refiere al lugar de ubicación de un equipo por ejemplo su sitio de entrenamiento, su estadio, al mobiliario, etc.

Un Club de fútbol puede instaurar sus signos de identificación en sus instalaciones, lo que le ayudará a comunicar y a fortalecer su identidad (si lo hace adecuadamente), inculcando el sentido de pertenencia a sus públicos.

Entonces al tener el equipo en su estadio, vestidores, lugares de entrenamiento, transportes, etc., sus colores al igual que sus insignias y demás elementos de identidad provocará que el público interno del Club como el técnico, jugadores, utileros, directivos, entre otros, estén ubicados en el presente del equipo y sientan pertenencia al mismo:



Estadio del equipo Cruz Azul²⁶⁸

“En ningún momento el jugador pierde la identidad y se da cuenta en donde se encuentra...

Definitivamente si tu vas a verlo todo del mismo color, tiene que ver con la representación del club, en ningún momento vas a perder la realidad del lugar donde estas trabajando, eso ayuda a que te des cuenta si de repente te desubicas donde tienes que estar ubicado.”²⁶⁹

**Daniel Brailovsky,
ex-jugador y ex-director técnico**

También, el entorno ayuda a la identificación de los aficionados con el Club y a sentirse pertenecientes a él, puesto que al percibir los elementos de la identidad saben que están en un sitio que es suyo:

“Yo creo que está bien que todo este repleto del América como en el estadio, así los jugadores y la misma afición sentimos pertenencia al Club y de esa manera el estadio pesa porque ayuda a que el visitante sienta que está en un territorio que no le pertenece y en el cual no es bienvenido, ni querido porque es propiedad de nosotros.”²⁷⁰

**Mario Edher Sánchez,
aficionado americanista**

²⁶⁸ Fotografía consultada en la dirección URL: http://dos.cruz-azul.com.mx/gallery2/main.php?g2_itemId=26169 [Consulta: 7 de junio de 2010, 12:54 p.m.]

²⁶⁹ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

²⁷⁰ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

Por otro lado, absolutamente todas las instalaciones de un equipo de fútbol deben ser iguales puesto que al no hacerlo se rompería la unidad de identidad, de manera que al visitar algunas de sus escuelas, oficinas, o cualquier lugar del equipo no se debe distinguir donde se está por su parecido, independientemente de su ubicación.



Zona de Prensa del Club América²⁷¹

Por ejemplo las instalaciones del Club América cuentan con sus colores azul y amarillo, en sus sillones, balones, la zona de prensa, los nombres de sus trofeos, sus oficinas, etc.

“Todo está impregnado, nada más porque las computadoras no pueden ser azules, sino todo sería azul y amarillo.”²⁷²

Alan Sunderland,
encargado de la Comunicación y Prensa
del Club América

Incluso las tiendas del Club tienen los elementos de identidad, además de sus franquicias como sus gimnasios debido al contrato, en el cual también se establece que se debe tener ciertas medidas, infraestructura, estacionamiento, etc., y “no hacer mal uso del nombre, ni de lo que representa el América”.²⁷³

De manera que la unidad de identidad es de suma importancia para que los aficionados reconozcan los lugares pertenecientes al Club y se sientan en casa.

Importancia:

Al estar dirigida esta área de identidad para ambos públicos es importante que se aproveche implantando los elementos de la misma de forma uniforme y también que a la infraestructura se le dé un cuidado adecuado.

Al margen de lo anterior, las condiciones y el mantenimiento²⁷⁴ en las que se encuentren sus instalaciones habla mucho de la identidad del equipo, de ahí que sea elemental mantenerlas en buen estado, puesto que al no hacerlo perjudicaría sin duda a la identidad del equipo, comunicando cuestiones diferentes a lo que se quiere.

²⁷¹ Dirección URL: <http://www.clubamerica.com.mx/el-nido/054470/el-nido> [Consulta: 25 de octubre de 2009, 1:01 p.m.]

²⁷² Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010

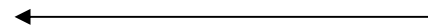
²⁷³ *Idem*

²⁷⁴ Olins, Wally, *op.cit.*, p.7.

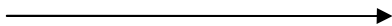
Ejemplos:



Instalaciones del Club Necaxa²⁷⁵



Vestidor del equipo Tigres²⁷⁶



²⁷⁵ Fotografía tomada de la dirección URL: <http://www.necaxafutbol.com/> [Consulta: 7 de junio de 2010,1:23 p.m.]

²⁷⁶ Fotografía tomada de la dirección URL: <http://www.tigres.com.mx/Club/Instalaciones/CuevaZuazua.aspx> [Consulta: 25 de octubre de 2009,1:25 a.m.]

➤ Información:

Se refiere a toda la información que un Club divulga y la manera en cómo lo hace.



Revista del Club Pachuca²⁷⁷

En la información que proporcione un equipo de fútbol tanto internamente como externamente se debe transmitir la identidad, es decir debe reflejar lo qué es el club, sus objetivos, etc.

La información al ser papable y visible debe tener uniformidad para reflejar lo que se quiere proyectar con la identidad, de ahí la importancia de respetar el diseño que tenga un equipo.²⁷⁸

Internamente un Club debe tener unidad en sus manuales, reglamentos, uniformes y toda la información que proporcione a los que la integran, independientemente de que sea consultada o no.

Con referencia a lo anterior, el equipo del América a pesar de que tiene un documento donde está plasmada su identidad conceptual (misión, visión, valores y objetivos) sus jugadores no lo consultan, por lo que recientemente han puesto en carteles dicha información:

“Hay pancartas en todas las canchas donde entrenamos (Coapa), en ellas dice los valores del equipo, la mística americanista, que tenemos que ser campeones, el prototipo del jugador del América, etc.”²⁷⁹

Luis Ernesto Olascoaga, futbolista profesional del Club América

Estos carteles son uniformes porque llevan los colores e insignias del equipo, por lo que con esto se refuerza la identidad al darle más alternativas a los jugadores de conocerla y siguiendo un mismo diseño.

Por otro lado la información de un Club de fútbol, como se corroboró con las entrevistas²⁸⁰, está dirigida mayormente al exterior como es a la afición y a los medios de comunicación, aunque sin duda depende de cada equipo.

²⁷⁷ Fotografía consultada en la dirección URL: <http://www.tuzos.com.mx/magazine8web.pdf> [Consulta: 10 de junio de 2010,9:01 p.m.]

²⁷⁸ Olins, Wally, *op.cit.*, p.7.

²⁷⁹ Olascoaga, Luis Ernesto, entrevista personal, 5 de mayo de 2010

²⁸⁰ Véase Anexos (entrevistas) p. 162 y 163.

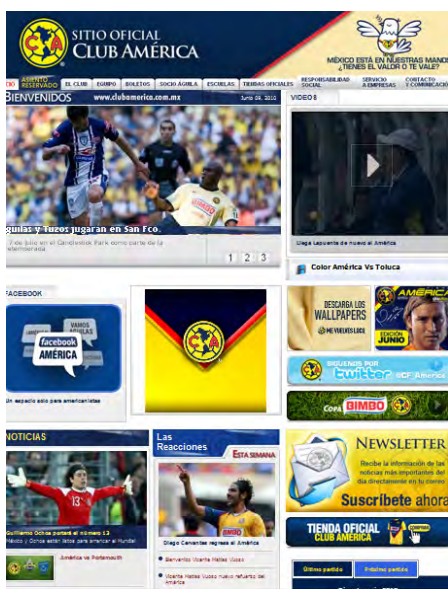
La información que le envíe un Club a la prensa debe tener siempre las mismas características, lo que dará unidad y veracidad a la misma, como lo hace el Club América:

“Todo lo que se le envía a la prensa siempre debe ir en una hoja membretada del Club América, debe ir en color azul , debe llevar la fecha y hasta bajo *Comunicación y Prensa del Club América* o *Área de Mercadotecnia* o *de Diseño*. Ya todo está establecido...”²⁸¹

Alan Sunderland, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América

Importancia:

Es fundamental que toda la información proporcionada por el Club tenga unidad, pero también es importante que a ésta se le dé cuidado porque también esto habla de la identidad.



Página Web del Club América²⁸²

Por lo que siempre la información se debe estar actualizando y no descuidar este aspecto, como lo ha hecho el América en su página web, independientemente que ésta sea manejada por *Esmas*, puesto que es su responsabilidad y parte de su identidad:

“Casi todos los días -la consulto- y no lo hago diario porque se tardan mucho en actualizarla. Las noticias... las suben bien tarde, ya te enteraste cuando a penas las están poniendo en la página.”²⁸³

Mario Edher Sánchez, aficionado del Club

Del mismo modo, se debe brindar al aficionado toda la información disponible para que conozca o refuerce la identidad conceptual, puesto que tampoco en la página del Club aparecen esos elementos.

Por otro lado es trascendental que al aficionado no se le trate de engañar brindándole información que no es cierta, puesto que además de que ellos lo perciben, esto habla mal de todo el equipo afectando de esa manera la identidad.

De manera que al ir mucha de la información del Club dirigida a la afición, los medios por los cuales lo hace también deben transmitir su identidad a través de sus colores, logoimagnetipo, etc., independientemente de la información que se proporcione, a continuación un cuadro de los medios de comunicación por los que la transmite:

²⁸¹ Sunderland, Alan, entrevista personal, 20 de enero de 2010.

²⁸² Dirección URL: <http://www.clubamerica.com.mx/home/> [Consulta: 10 de junio de 2010,9:14 p.m.]

²⁸³ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

Medios por los cuales el América proporciona información a su afición		
Revistas	Página Web	Radio y televisión
<p>Revista oficial: <i>Fibra América</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La maneja el área de marketing a partir de la reestructuración del Club ❖ Contiene artículos de mayor peso e impacto de los jugadores ❖ Se le da en ella mucha importancia a <i>Socio águila</i>, a la campaña <i>Me vuelas loco</i> y a las fuerzas básicas ❖ Incluye quiénes viven en la Casa-Club, por qué existe y quiénes son los cocineros del equipo, es decir lo que hay más allá del equipo ❖ Contiene promociones, trivias y un catálogo de productos que los aficionados pueden adquirir 	<p>Página oficial: www.clubamerica.com.mx/home/</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ A partir de la reestructuración se lanzó la página web exclusiva del Club América, porque antes la tenían los aficionados y no era una fuente oficial ❖ La página oficial del Club la maneja <i>Esmas</i> ❖ Contiene noticias del equipo, su historia, promociones, información de sus servicios y productos, estadísticas, resultados, etc. 	<p>Programa Zona Águila:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Es transmitido por televisión y por radio ❖ Tiene una sección dedicada a la comunicación del Club ❖ Se realizan trivias que dan beneficios a los que las respondan correctamente ❖ Se le da apertura al público para que opine ❖ Contiene entrevistas a jugadores y ex-jugadores del Club y reportajes especiales a jugadores representativos como Salvador Cabañas
Características visuales		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ En todas sus publicaciones se encuentra el logo-imagotipo del equipo en cada una de sus páginas (incluyendo la portada) del lado superior izquierdo ❖ En la portada siempre sale la foto de uno de sus jugadores con su firma y el nombre del equipo ❖ Tiene los colores del equipo en sus títulos y demás información de la revista 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En la introducción de la página se encuentra generalmente el eslogan del equipo, dependiendo de la campaña que esté en turno ❖ La página cuenta con los colores y el nombre del Club ❖ Se encuentra el logo-imagotipo en la página, al igual que insignias del Club 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ En televisión, los conductores visten los colores del equipo y el escudo al portar chamarras y playeras del mismo ❖ En televisión el logo-imagotipo se encuentra en pantalla todo el programa del lado izquierdo y en las tres televisiones del fondo ❖ En radio y televisión el himno del equipo es tocado al inicio y en otros segmentos

Algunos medios a través de los cuales el América proporciona información a sus seguidores y las características visuales de los mismos

Ejemplos:



Revista *Fibra América*²⁸⁴



Uniforme de Estudiantes Tecos²⁸⁵

²⁸⁴ *Fibra América*, México, Editorial Televisa, número 5, año 6, mayo 2010.

²⁸⁵ Fotografía consultada en la dirección URL : <http://www.femexfut.org.mx/portalv2/default.aspx> [Consulta: 25 de octubre de 2009,2:03 p.m.]

➤ Comportamiento:

Se refiere a la forma de comportarse entre los mismos integrantes del Club y con los aficionados o personas que formen parte del público externo.

El comportamiento del Club de fútbol también refleja la identidad, por lo que sus acciones y la forma de tratar a sus públicos hablará para bien o para mal del equipo, de ahí que es fundamental tener cuidado en ese aspecto.



Luis Pérez y Sergio Pérez, jugadores del Monterrey conviven con su afición²⁸⁶

Los jugadores del equipo, al ser representantes del mismo deben comportarse de una forma adecuada tanto fuera como dentro de la cancha, puesto que sus acciones afectan a toda la institución:

“...tú no puedes ser uno en la cancha y de repente salir, andar desvelado y borracho..., porque al tener un trabajo público se traslada al equipo.”²⁸⁷

Ricardo Peláez, ex-futbolista profesional

Por lo que la conducta de los jugadores al ser tan relevante para el Club, éste debe tratar de tenerla bajo control, como es el caso del América donde hay varios reglamentos internos²⁸⁸ y uno en especial para los jugadores donde se les dice que no deben estar borrachos, ser puntuales, responsables²⁸⁹ y acciones que no pueden realizar como practicar deportes de riesgo²⁹⁰, entre otras, además que todo esto está contenido en su contrato.

Entonces es indudable que el trato que le den los jugadores a los aficionados y demás público externo manifiesta la identidad del equipo, y que muchas veces por las acciones de un jugador paga todo el equipo:

“Cuando era niño fui al estadio Azteca y estaba calentando Braulio Luna y yo me encontraba muy cerca y le estuve gritando para que me saludara y se portó muy sangrón, ni siquiera volteó...”²⁹¹

Mario Edher Sánchez, aficionado americanista

²⁸⁶ Fotografía consultada en la dirección URL:

<http://www.terra.com.mx/rayados/fotos/23204/Tienen+Rayados+enorme+convivencia.htm> [Consulta: 9 de junio de 2010,9:15 p.m.]

²⁸⁷ Peláez, Ricardo, entrevista personal, 3 de diciembre de 2009.

²⁸⁸ En entrevista Alan Sunderland y Ricardo Peláez hablaron acerca de los reglamentos internos del Club América, los cuales no están a disposición del público externo. Véase Anexos (entrevistas) p.140 y 163.

²⁸⁹ Sunderland, Alan, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América, entrevistado en México el 20 de enero de 2010.

²⁹⁰ Peláez, Ricardo, entrevista personal, 3 de diciembre de 2009.

²⁹¹ Sánchez, Mario Edher, entrevista personal, 14 de mayo de 2010.

De igual manera, es relevante el comportamiento entre los mismos jugadores, puesto que posiblemente las discusiones o peleas dentro o fuera del campo de juego hable de problemas en el equipo y de una mala relación entre compañeros, lo que podría dar como consecuencia contradicciones en la identidad del equipo, un ejemplo sería lo que sucedió en uno de los entrenamientos del América:



Daniel Osorno y Miguel Zepeda , jugadores del Atlas²⁹²

“En el altercado entre Adolfo Rosinei y Jean Beausejour, estuve presente, vi cuando se pelearon y pues sí se llegó a los golpes...”²⁹³

**Luis Ernesto Olascoaga,
futbolista profesional del Club América**

Es evidente entonces que ese tipo de conflictos (antes citado) afectan a la identidad del equipo, pero si esos problemas se llegan a repetir y a presentarse con más regularidad perjudicarían gravemente al Club, puesto que la actitud de los jugadores ya no concordaría con los valores, misión, objetivos, etc., de la institución a la que pertenecen.

Por otro lado, el trato del Club hacia los jugadores, técnico y todos sus integrantes también habla del equipo, por lo que éste debería ser honesto, de manera directa y tratarlos igual al llegar que al salir del equipo²⁹⁴, lo que al parecer el América no ha hecho:

“...a mí no me gusta cuando no se les dice de frente las cosas a las personas que sean, me parece que en alguno de los casos se manejo mal con alguno de estos jugadores (Insua, “El chaco”, Vuoso) y las cosas no se les dijeron como se les debía decir.”²⁹⁵

**Daniel “el ruso” Brailovsky,
ex-director técnico del Club América**

Por lo que las acciones de un Club de fútbol resaltan su identidad, de manera que éstas tienen que ser reiteradas en todo el equipo, entonces si el equipo quiere proyectar un buen trato a los aficionados, tendrá que empezar por tratar bien a sus elementos.

²⁹² Dirección URL: <http://www.atlas.com.mx/>[Consulta: 9 de junio de 2010,9:26 p.m.]

²⁹³ Olascoaga, Luis Ernesto, entrevista personal, 5 de mayo de 2010

²⁹⁴ Sánchez, Mario Edher, aficionado del Club América, entrevistado en México el 14 de mayo de 2010.

²⁹⁵ Brailovsky, Daniel Alberto, entrevista personal, 15 de diciembre de 2009.

Siguiendo con lo anterior, al tratar bien el Club a sus integrantes, no sólo contribuirá a su identidad sino también facilitará que éstos se sientan a gusto con su equipo, sintiendo la camiseta y pertenecientes al mismo, lo que probablemente se reflejará en sus actitudes con otros públicos, llevando a un comportamiento uniforme del equipo.

Importancia:

Es importante que por los intereses existentes en un equipo de fútbol y por la presión ejercida por la competencia de otros clubes, no se pierda el camino que se ha establecido²⁹⁶ y se cambien las acciones que se han determinado en el equipo.

Por ejemplo, algunos Clubes al no funcionar un equipo dentro del campo, sin dar tiempo a su integración actúan bajo presión despidiendo injustamente a jugadores sin ver por su futuro, muchas poniendo un ultimátum a sus técnicos, destituyendo a jugadores emblemáticos del equipo, sin importarles lo que han aportado y significan para el mismo. Lo cual afecta y posiblemente contradice su identidad.

Ejemplos:



**Emmanuel Villa, jugador del Cruz Azul
firmando autógrafos**



**Jugadores de los Pumas entonando
el himno del Club**

²⁹⁶ Olins, Wally, *op.cit.*, p.7.

El hallazgo principal en este capítulo es que se pueden hacer muchas analogías entre las organizaciones y el fútbol debido a las características estructurales de éste último, de ahí que se haya podido realizar este programa.

En conclusión, la identidad corporativa debe ser uniforme en todos sus elementos por lo que la identidad conceptual debe estar reflejada en la visual y viceversa, además de que ambas deben hacerlo en las áreas de identidad, porque esto transmitirá su personalidad, lo que producirá el sentido de pertenencia en sus públicos.

Asimismo, se debe tener claro a qué públicos dirigir los signos identificadores y las áreas de identidad, puesto que como se halló en el capítulo, estos están desarrollados para el ámbito exterior, interior o para ambos.

Glosario de términos	
En el fútbol	En la organización
Afición /hinchas	Clientes
Aficiones de equipos contrarios	Clientes de empresas competidoras
Auxiliar técnico	Subgerente
Club o equipo de fútbol	Empresa
Colores	Gama cromática
Conjunto / escuadra	Grupo de empleados
Directiva del Club	Dirigentes de la empresa
Director Técnico	Gerente
Dueños del equipo	Dueños de la organización
Equipos contrarios	Competencia empresarial
Equipos de la liga de ascenso o primera A	Pequeñas y medianas empresas
Equipos de primera división	Empresas bien posicionadas o de buena reputación
Escudo	Logotipo /Logoimago tipo/ Imago tipo
Éxitos deportivos	Victorias empresariales
Ex-jugadores	Ex-empleados
Filial	Sucursal
Fuerzas básicas	Empleados con tiempo en la empresa que se capacitan y se desarrollan
Jugadores	Empleados
Jugadores emblemáticos	Empleados representativos
Jugadores titulares	Empleados de planta
Líneas u zonas en el campo	Áreas de trabajo
Palmarés	Historia
Posiciones	Cargos
Sueño o meta	Visión
Ultimátum	Amenaza
Vestidores, estadios, áreas de entrenamiento, etc.	Instalaciones de la empresa

Analogías entre el fútbol y las organizaciones

Conclusiones

Todas las organizaciones tienen una identidad, sin embargo al ser controlada siguiendo un orden en sus aspectos y comunicándola a los públicos, ésta podrá traer beneficios a toda la empresa.

Por lo que la identidad corporativa debe ser uniforme en todos sus elementos, reflejándose la misión, visión, valores y objetivos en todos los signos identificadores básicos y complementarios de la identidad visual y viceversa, esto para transmitir su personalidad, produciendo el sentido de pertenencia en sus públicos internos y externos.

Cada vez existe más competencia entre las empresas por lo que el controlar la identidad es un factor que las puede destacar e imponer a las demás, de ahí la importancia que el empleado conozca lo que significa y posteriormente internalice la de su empresa.

Sin duda la imagen no se puede controlar porque es una estructura mental que se forman las personas sobre una organización, pero al tener una identidad bien establecida y coherente, las organizaciones estarán más cerca de lo que quieren que sus públicos perciban de las mismas. De manera que a partir del análisis realizado, es posible inferir lo siguiente:

La identidad corporativa no es lo mismo que imagen, ni abarca solamente los elementos visuales, puesto que ésta es la personalidad o el estilo que tiene una organización, a la cual la constituyen tanto los rasgos culturales como físicos.

De manera que la identidad con la que cuenta una organización es única, por lo que no debe imitar a otras, puesto que es diferente y todos sus componentes deben representar su propia realidad y respaldarla.

Además, todos los elementos que conforman a la identidad corporativa son distintos, tienen su razón de ser y características propias, por lo que no se deben confundir pensando que son lo mismo, como frecuentemente sucede en los siguientes casos:

Logotipo - logoimagotipo - imagotipo: Los tres son representaciones gráficas que identifican a una organización, sin embargo son diferentes puesto que el imagotipo se refiere a un emblema o insignia, por lo que no se puede leer, lo contrario al logotipo ya que éste es la manifestación gráfica del nombre o las siglas de una empresa. En cuanto que el logoimagotipo es la suma del imagotipo y del logotipo.

Con referencia a lo anterior, sin duda no se puede decir cuál es el signo identificador más eficaz y el que más conviene a una organización, puesto que esto depende de las características y necesidades de la misma.

Objetivos – Visión: No pueden ser lo mismo porque los objetivos son las acciones a seguir para lograr la visión, que esta última es la meta máxima a alcanzar de una organización, en otras palabras los objetivos son logros más inmediatos dirigidos hacia una misma dirección, la cual es la consecución del ideal.

Los objetivos pueden ser agregados o modificados por un líder asignado en una empresa como por ejemplo un gerente, esto para la mejor funcionalidad del grupo al que dirige, pero siempre y cuando no pierda de vista los fines primeramente fijados por la organización, así como la meta máxima.

Asimismo, cuando una empresa logra la consecución de la visión debe establecer otra meta a alcanzar para no quedarse estancada. Igualmente al conseguir los objetivos se deben aumentar otros y estos no se deben contraponer obstaculizando el logro de la visión.

Por otro lado, no se debe dar por hecho que los públicos de una organización conocen y entienden los elementos de identidad por obvios que parezcan, puesto que esto los puede llevar a malas interpretaciones, por lo que la organización debe hacer lo posible por comunicárselos y recordárselos de manera constante.

También, se debe tener claro a qué públicos dirigir los signos identificadores y las áreas de identidad, puesto que estos están desarrollados para diferentes ámbitos.

Hay signos identificadores desarrollados exclusivamente para el ámbito exterior, los cuales son los complementarios como la mascota y el eslogan, puesto que su finalidad es la ubicación y la recordación del público externo, por lo que no es relevante que sean comunicados al interior.

De igual manera áreas como la de “productos y servicios”, ésta dirigida más que nada a los clientes de la organización, puesto que son los consumidores de lo que la empresa produce o comercializa.

Si bien siempre habrá líderes en las organizaciones ya sean asignados, asumidos o funcionales, sin embargo es imposible que estos sean del agrado de todas las personas y que haya una total conformidad en torno a los mismos, ya sea por las decisiones que tienen que tomar o porque difícilmente todos estarán de acuerdo con sus ideas. Por lo que un líder nunca será reconocido y querido por todos los integrantes de una empresa.

Ahora bien si las características de un líder están más apegadas hacia el estilo de liderazgo autocrático que hacia el democrático , no quiere decir que esto sea malo o que perjudique a la organización, puesto que dicho estilo puede funcionar mejor para ciertas empresas que para otras, pero esto depende de las peculiaridades de la misma.

Por otra parte, los colores con los que cuente una empresa así como su combinación deben ir de acuerdo a lo que realmente es y a lo que ésta quiera comunicar, puesto que estos tienen diferentes niveles de impacto, además de provocar diversas reacciones en las personas.

Igualmente, se deben respetar los colores corporativos en todo lo que respecta a la organización, dado que al no hacerlo generaría una falta de pertenencia e incluso de reconocimiento en los públicos.

Al margen de lo anterior, lo que sí es posible modificar es la tonalidad de los colores pero de manera paulatina y una vez modificada se debe respetar en todos los elementos y áreas de la identidad, ya que al no hacerlo se rompería la unidad de la identidad.

En lo que concierne a la visión, una organización debe establecerla a cinco años o de ser posible a menos, puesto que el entorno cambia rápidamente, lo cual definitivamente se ratificó en esta investigación, puesto que el tiempo de su realización fue de aproximadamente un año en el cual hubieron muchas modificaciones.

En efecto los cambios que se generaron afectaron principalmente al programa puesto que los ejemplos perdieron actualidad, para muestra de ello algunas de las preguntas hechas en entrevistas (realizadas en este mismo año 2010) estaban directamente relacionadas con el entonces técnico del América Jesús Ramírez, por lo que muchos de los ejemplos se hicieron en torno a él, de tal suerte que a su salida del Club América, se tuvieron que modificar algunos datos referidos al mismo.

De manera que en las tres temporadas transcurridas de la Liga Mexicana de Fútbol hubo muchos cambios y aún los sigue habiendo, otro caso es el del entrevistado Daniel “el ruso” Brailovsky quien cuando se le realizó la entrevista (en el año 2009) era comentarista de deportes y ex-director técnico, por lo que las preguntas que se le hicieron fueron acerca de los equipos dirigidos por él hasta ese momento, entre otras cosas, por ello así se le citó durante toda la investigación, sin embargo recientemente salió de ESPN, ya que ahora es el nuevo director técnico del Club Necaxa.

Por otro lado en lo que respecta a los elementos gráficos, cuando a estos se les realicen modificaciones se deben hacer de forma paulatina para no generar una falta de sentido de pertenencia en los públicos y que estos sigan reflejando la identidad.

Asimismo, una empresa al elegir los signos visuales que la representen como la mascota o el imago tipo, debe tener en cuenta si estos le son de utilidad para sus fines y si tiene los recursos económicos para difundirlos, puesto que al no tenerlos no le serviría para transmitir y reforzar su estilo.

Todo lo que la organización diga, produzca, además de su forma de actuar y en donde lo haga reafirma y manifiesta su personalidad, por ello todo debe tener las mismas características para que se tenga unidad.

Además, las condiciones en que se tengan los productos y servicios, el entorno, y se entregue la información reflejará también la identidad por lo que se debe estar pendiente de ellos, siguiendo las reglas de uso y manteniéndolos en buenas condiciones.

Del mismo modo, toda la información que proporciona una organización tanto internamente como externamente transmite su estilo, por ello se debe tener uniformidad en la misma, además de que debe ser veraz puesto que las personas percibirán si no lo es y actual, de lo contrario esto hablará mal de la empresa.

Finalmente se corroboró con el programa que es posible ejemplificar a las organizaciones con el fútbol debido a las características estructurales de juego.

Lo anterior debido a que en el fútbol el rendimiento individual pero sobre todo el colectivo es indispensable para alcanzar las metas. Además de existir reglas que tienen que ser respetadas por todos los equipos y sanciones para quien no las siga, para de esa forma poder hacer posible el juego.

Aparte de que en definitiva cada club de fútbol resulta ser una organización que tiene que luchar por sobrevivir día a día ante su competencia.

ANEXOS

ENTREVISTAS

*** Ricardo Peláez Linares (ex-futbolista profesional)**



Presentación: Soy Ricardo Peláez ex futbolista profesional, jugué en el América de 85-87, del 87 al 97 en el Club Necaxa, del 97 al 98 regrese al América, del 98 al 2000 termine en Chivas.

Fui seleccionado nacional prácticamente desde 1989 hasta 1998, tuve la oportunidad de jugar el mundial de Francia en el 98, donde pude anotar dos goles uno frente a Corea y uno frente a Holanda.

En el 2000 me retire jugando frente a las chivas, y entre a trabajar a Televisa donde estuve dos años hasta el 2002, posteriormente fui nombrado director de selecciones nacionales para el mundial de Japón y Corea 2002 y una vez terminado el mundial regrese a Televisa donde estoy hasta la fecha como comentarista deportivo.

Cuestionario:

1.- De los tres clubes en los que jugaste ¿cuál fue con el que sentías más identificación por su historia, valores, estilo de juego, objetivos, etc.? ¿por qué?

Van cambiando las situaciones, desde niño fui americanista. Mi sueño era ser futbolista, aunque nunca me inscribí a fuerzas básicas, yo estaba estudiando y trabajando ya, cuando de manera increíble alguien me observó jugando en la liga española de fútbol amateur y me invitó a participar en el América en 1985, con la sorpresa de que llegue y a los 15 días me debutaron. Entonces, tuve la suerte de debutar contra Ángeles de Puebla un 12 de junio del 85 y de anotar 2 goles, ese año fuimos campeones, ósea mi vida cambio de un día para otro, sin esperarlo. Cambio mi vida para bien.

Mi padre al enterarse que yo iba para futbolista, me exigió terminar la carrera, cosa que le agradezco porque la carrera de un futbolista es muy corta y te retiras muy joven, por lo tanto el haber estudiado una carrera que fue la de contador público en la Universidad La Salle, me abrió las puertas para hoy tener trabajo y seguir ligado al fútbol de alguna forma como comentarista deportivo.

Trabajo en equipo

2.- ¿Para ti qué es el trabajo en equipo?

Es parte de la vida uno no puede transitar solo, tienes que trabajar en equipo en muchas cosas, si lo trasladamos al fútbol uno con sus características individuales no puede llevar al triunfo a un equipo, el fútbol es labor de equipo que creo que se refleja mucho en la vida. Al trabajar en una empresa poniendo un granito de arena en un departamento siempre habrá otras personas que tienen que complementar tu trabajo y así cumplir o llegar a los objetivos de la misma. Por lo tanto, todos nos ayudamos, todos dependemos unos de otros y eso es una lección de vida.

2.1 ¿En cuál de los equipos de fútbol mexicano consideras que este concepto es trabajado y llevado a cabo en mayor medida? ¿Por qué?

Más que un equipo puede ser La Selección Nacional, donde se nombra a un entrenador y con base en su forma de concebir el fútbol elige a los jugadores, por ejemplo si necesita al mejor lateral lo selecciona del Guadalajara, al mejor central lo puede traer del América, puede elegir a los volantes de recuperación según su idea futbolística o a los delanteros o al mejor goleador y con base en las características físicas individuales de cada futbolista hacer un conjunto, es como una orquesta; el de la flauta necesita al de la batería, éste necesita al de la trompeta y así te vas para que todos armonizados logren el objetivo final.

Liderazgo

3.- ¿Te considerabas un líder dentro del campo? ¿Por qué?

En el fútbol es muy importante como en cualquier ámbito de la vida cumplir con las condiciones, para ser futbolista profesional tienes que saber jugar fútbol obviamente, pero hay tantas otras cosas, yo conozco grandes futbolistas técnicamente pero no llegan porque no solamente necesitas técnica o saber jugar fútbol necesitas carácter, determinación, actitud, un montón de cosas igualmente importantes como saber jugar fútbol.

Yo creo que en el fútbol es muy importante que tengas liderazgo, que sepas hablarle a tu técnico y a tus compañeros a la cara, que sepas opinar, cuestionar, pegarle un grito al compañero a tiempo y exigirle y que él también te exija, saber cuándo necesitas dar más de ti por consejo de un compañero.

Yo creo que el liderazgo es fundamental en cualquier ámbito de la vida, el que quiere triunfar y destacar necesita tener esa parte tan importante del liderazgo.

3.1 ¿Consideras que los directores técnicos que tuviste eran líderes o muchas veces eran impuestos como tal aunque no tuvieran las características de un líder?

Yo creo que tú con el paso del tiempo te vas dando cuenta y te vas quedando con cosas, es como el alumno con sus maestros, del de matemáticas a lo mejor te gustaba su personalidad, del otro te quedabas con su actitud, del otro desechabas que faltaba mucho, entonces vas captando cosas y te vas formando un criterio acorde a tu forma de pensar.

Lo mismo sucede en el fútbol yo tuve alrededor de 15 o 16 entrenadores a lo largo de mi carrera y ahora tengo un concepto o una idea del fútbol según lo aprendí de los diferentes técnicos, a éste le tomo esto y le desecho esto, y así te vas formando un criterio, muchas cosas que para mí pueden ser buenas para ti malas y viceversa.

3.2 ¿Por ejemplo Manuel Lapuente con qué características cuenta que te hicieron notar que era un líder?

Primero que nada una gran comunicación con el jugador, él tenía una frase que yo adopte para toda mi vida: “el mejor asesor de un técnico es el jugador” (y trasládalo al ámbito que quieras ya sea de un director, de un presidente de empresa, de un profesor, de lo que quieras) entonces para que te asesore el jugador, pues necesitas comunicación, él nos consideraba para todo, siempre nos preguntaba nuestra opinión , nos daba voz y voto en las decisiones , eso a mí me pareció fundamental. Además, estratégicamente era un gran maestro , considero que tenía varias formas para encarar un partido puesto que cambiaba radicalmente, de repente jugaba a trazos largos, a trazos cortos, de repente jugaba a tras, jugaba adelante , modificaba muchos sus planteamientos y eso me gustaba de él.

3.3 ¿Hubo algún técnico que te dirigió que no entablara comunicación directa con ustedes y que sólo les diera indicaciones sin preguntarles su opinión?

Si, el primero que tuve Miguel Ángel “el Zurdo” López, del cual le quedo muy agradecido porque fue el que me dio la oportunidad, él era muy serio, básicamente nos decía: buenos días, a trabajar y hasta mañana, ósea no había mayor comunicación y yo creo que en cualquier ámbito es muy importante poderte comunicar, poder saber que opina la otra persona, como se siente, si esta cómoda o no, si tiene algún problema o no y realmente la comunicación era nula.

3.4 ¿A qué jugadores con los que jugaste consideras que contaban con las características y habilidades de un líder, sin que estos hayan sido reconocidos como tal mediante un gafete de capitán, por ejemplo ¿por qué?

Muchos sobre todo en los equipos donde logramos triunfar, por ejemplo en Necaxa yo creo que había un grupo donde había lideres en todas las líneas, en sector defensivo por ejemplo estaba Efraín “el Cuchillo” Herrera, en medio campo estaba Alberto García Aspe, adelante estaba Ivo Basay, un servidor Ricardo Peláez, en toda la cancha había liderazgo, personalidad, actitud, carácter , determinación , conceptos tan importantes , además de calidad futbolística.

Lógicamente en la selección donde el técnico elige a los jugadores es diferente a un equipo donde el técnico se queda con lo que hay y puede traer 1 o 2 refuerzos. Me quedo con una frase de Manuel Lapuente en el 98, donde dijo: “Yo no elegí a los mejores, elegí a los que sabía que me iban a responder en un momento determinado para un evento tan corto como es un mundial”.

3.5 ¿La elección del capitán del equipo la hace el técnico o el equipo lo elige?

Un equipo de fútbol ya está formado, existe la directiva y un grupo de jugadores, y contratan a un entrenador y a éste a lo mejor le dan un presupuesto y le dicen que puede elegir a 1 o 2 refuerzos, y puede decir a estos no los quiero, pero son 2 o 3 cambios. No puede cambiar a todo el equipo porque no hay presupuesto que alcance. Pero en la selección es muy diferente, primero está el técnico y luego él elige a los jugadores, ahí es muy diferente. Por lo que al capitán los jugadores no lo eligen, lo hace el técnico de acuerdo con la directiva y con un presupuesto.

Logoimagotipo

4.- Tu cómo ex-jugador del equipo Guadalajara, ¿Qué te parecieron los cambios aplicados a su escudo? ¿Crees que generaron una falta de identificación de los mismos jugadores y de la afición con el equipo?

Yo creo que hay cosas que hay que conservar como son los colores y el escudo, porque son cosas que vienen de una historia que se va forjando con el paso de los años, con los éxitos deportivos y con la convocatoria que tiene un equipo. Equipos como América y Guadalajara si bien es cierto que pueden modificar su uniforme por la cuestión comercial, que esta tiene que ir de la mano con lo deportivo.

Yo entiendo que a lo mejor la gente se siente afectada cuando le cambias los colores, el escudo, etc., porque hay mucha tradición atrás de ello. Entonces yo pienso que hay que conservar esa tradición en los equipos importantes del fútbol como son Guadalajara y América.

Gama cromática

5.- Cuándo pasaste del América al Guadalajara, ¿Cuál fue tu sentir? ¿Te sentías identificado con los colores de tu nuevo equipo? ¿por qué?

No al contrario fue un gusto que me quise dar, no cualquiera tiene la oportunidad de jugar en el América y en el Guadalajara, son los dos equipos más importantes de México en cuanto a convocatoria, historia y éxitos deportivos. Son muy pocos los que han tenido la oportunidad de pasar directamente de uno a otro, ha habido muchos jugadores que juegan en el América y se van a otro equipo y después se van a las chivas. Es triangular.

Yo me fui al mundial del 98 perteneciendo al América y regresando un mes después pertenecía al Guadalajara. Yo tenía un año de contrato más con el América, pero cuando me ofrecieron irme al Guadalajara me encanto la idea de que mis hijos me vieran jugar en los dos equipos más importantes de México y pedí a la directiva de América que me dejara salir para darme ese gusto, afortunadamente por mi trayectoria me lo permitieron y fue una de las satisfacciones de las cuales no me arrepiento, ni me arrepentiré nunca, hay mucha gente que no le parece, que me critica por haber tomado esa decisión , pero yo pienso que el profesionalismo está por encima del amor a la camiseta , yo me entregue con uno y con el otro al 100%.

Eslogan

6.- A ustedes como jugadores les dan a conocer el eslogan de su equipo en una determinada campaña ¿les ayuda a identificarse más con el equipo?

No, pero tú te das cuenta. El Guadalajara por ser mexicanos.

Productos e información

7.- Al portar el uniforme o los productos (chamaras, pants, sudaderas, etc.) de los equipos en los cuales jugaste, ¿crees que el hacerlo reforzaba tu identificación con los mismos? ¿Por qué?

Sí, hay una disciplina que debes de seguir, al estar concentrados en un hotel debes traer los pants del equipo, el uniforme, pero no por ello debes de traerlos en tu casa o cuando sales con tu familia a comer un helado. Yo pienso que la disciplina es fundamental en un grupo, si hay que llevar uniforme, todos deben hacerlo, limpios, bien vestidos porque das una imagen y más el deportista que es un ejemplo para los niños. Siempre que haya la instrucción de portar un uniforme, tiene que ser todos iguales.

Entorno

8.- ¿Consideras que el que las instalaciones y el mobiliario cuenten con los colores, el escudo y el nombre del equipo, ayuda a la identificación de los jugadores con el mismo, así como a la afición?

Por supuesto que sí, el camión, el transporte que diga chivas, América, la ropa deportiva, instalaciones, la fachada del club, el vestidor, los uniformes, todo lo que sea captar aficionados o llamar la atención en cuanto a la convocatoria que tenga un equipo de fútbol, es bienvenido en el mismo.

Regalar distintivos, playeras, hacer promociones para que la gente asista, todo es válido y todo sirve para atraer aficionados a un equipo de fútbol, pero lo más importante es que el equipo juegue bien porque puedes tener una gran mercadotecnia, un gran entorno pero si el equipo pierde pues no vas a conseguir nada.

8.1 Cuando jugaste en el Necaxa, éste compartía estadio con el América ¿en ese momento las instalaciones y el mobiliario te remitían más al América afectando la identificación con el equipo?

No para nada, el camión, las instalaciones, en el estadio una tribuna estaba pintada de amarillo y otra de blanco y rojo, todo estaba bien dividido, lógicamente la convocatoria de cada equipo es muy diferente.

Comportamiento

9.- ¿Consideras que la forma en que se comporta un jugador ante sus compañeros y la afición, afecta a la imagen que las personas se forman del equipo? ¿Por qué?

Sí, si un jugador comete actos de indisciplina dentro o fuera de la cancha afecta la imagen del equipo, eso es un hecho, por eso el futbolista debe ser el mismo, tú no puedes ser uno en la cancha y de repente salir, andar desvelado y borracho y dar una mala imagen, porque al tener un trabajo público se traslada al equipo.

9.1 ¿Se les dice internamente que tienen que portarse bien con la afición, por la imagen que se percibirá de la institución?

Si, aparte de que se nos dice, es una exigencia que va de la mano cuando firmas un contrato, tienes que tener una imagen, un comportamiento, yo no puedo imaginarme a un jugador jugando un gran partido y que en la noche lo agarre una patrulla borracho y que salga en la mañana en el periódico, tiene que conservar una imagen.

Por ejemplo no te dejan andar en motocicleta por los riesgos que conlleva, no te dejan hacer deportes de riesgo como el esquiar, etcétera, todo esto viene implícito en tu contrato.

Misión

10.- Todos los equipos de fútbol se tienen que apegar obviamente a las mismas reglas, quieren obtener los resultados, etc., pero su razón de ser, el por qué existen es distinto ¿Conoces la razón de ser de los equipos en los que jugaste?

Bueno el Guadalajara, por política no por reglamento prefiere jugar con mexicanos. América ha logrado algo maravilloso, que es el cariño y el odio de la gente y los dos los van a ver y eso como imagen y económicamente es fantástico.

Necaxa, en la época que yo jugué se autodominio “el equipo de los niños”, tenía muy poca afición y se dedicó a buscar los horarios más convenientes y a generar un buen fútbol para que los niños se identificaran con el equipo, y lo logramos llegó a ser un equipo muy poderoso en la década de los 90, con una gran convocatoria de niños, generamos nuevos aficionados.

Valores

11.- ¿Cuáles eran los valores o conceptos éticos principales que regían a los equipos en los cuales jugaste? (por ejemplo uno sería el trabajo en equipo, del cual ya hablamos)

La labor social, tú tienes una responsabilidad al ser deportista de alejar a la gente o jóvenes de los vicios, desveladas, malas amistades acercándolos al deporte. En cada equipo que estuve visitábamos hospitales, niños, escuelas, etc.

Yo recuerdo que con todos los equipos que estuve siempre había donaciones, partidos con beneficio para alguna institución, visitas a hospitales, convocatorias a niños para que vieran los entrenamientos y platicáramos y firmáramos autógrafos.

Visión

12.- En los equipos en los que estuviste, ¿al inicio de la temporada se establecen metas máximas o un sueño el cual deben cumplir en determinado tiempo?, es decir te decían esta temporada la meta a cumplir es ser líder general, ser campeones, ganar la libertadores, etc.

Si a veces viene implícito, en equipos como América, Guadalajara el objetivo es el título, ahí no hay medias tintas, tu sabes que si no clasificas es un fracaso, en otros equipos, más pequeños como Indios o Puebla en este momento, que están peleando el descenso el primero objetivo sería salvarse o alejarse de esa zona, y con eso cumples con las expectativas que trazaste.

Yo creo que queda muy claro y se platica desde luego con la directiva y el cuerpo técnico cual es el objetivo del equipo, y lo vas viendo y sintiendo en cada partido.

12.1 ¿Hay un documento donde tú puedas consultarlo?

Sí, a veces los equipos tienen reglamento interno, normalmente te dan un reglamento interno de disciplina, de horarios, de responsabilidades, de compromisos y derechos que tienes como parte de la institución, eso es en cualquier empresa.

Mascota- Nombre

13.- ¿Conoces la razón por la que la mayoría de los equipos mexicanos son relacionados y llamados más frecuente por el nombre de su mascota?

Te aseguro que hay más gente que le dice chivas que Guadalajara, los tigres el 99 % les dice tigres y no Universidad Autónoma de Nuevo León, 80% Pumas y no Universidad.

Es un poco de la tradición y el arrastre que traen años atrás, de los títulos de la historia.

13.1 ¿Crees que esto se debe a la identificación, para que se ubique a los equipos, porque en Europa no encontramos el mismo caso?

Sí, quizás en México tenemos más esa costumbre que a nivel mundial, el llamar por el apodo más que por el nombre de la institución al equipo.

13.2 Las mascotas de los equipos en los que jugaste, ¿te ayudaban a identificarte con el equipo? ¿Cuál crees que sea su finalidad?

Las mascotas casi no, es más el apodo el que termina por generar expectación, que lo que es la mascota.

Entrevista

***Daniel Alberto Brailovsky (Ex-director técnico y jugador)**



Cuestionario:

1.- De los equipos que dirigiste (Macabi Haifa, Kfar Kana, Herzliya de Israel, Veracruz y América) ¿cuál fue con el que sentías más identificación por su historia, valores, colores, escudo, objetivos, etc.? ¿Por qué?

Es indudable que con el América, porque ahí me tocó vivir una época de jugador muy intensa, muy fuerte donde las cosas realmente no salieron muy bien, puesto que no salimos campeón y cuando empecé a dirigir mi sueño estaba allá, porque conozco las bases, ideología, porque conocía los vestidores, sabía cuáles eran los manejos, cuáles eran las necesidades de la institución y la identificación nace ya de hace muchísimos años, en los años 80's cuando había ese feeling (sentimiento) especial entre el público que le sigue a esta institución y nosotros.

Misión

2.- Como jugador y técnico que fuiste del equipo América, conoces ¿cuál es el motivo por el cual existe el equipo? Es decir, ¿cuáles fueron las razones que sus fundadores tuvieron para crearlo?

Sí, la idea que nos cuentan y que siempre está dentro de la misma historia tenía que ver con la rivalidad que se podía ejercer contra una institución como chivas que es de puros mexicanos, entonces la idea era poder llegar a traer extranjeros de calidad que pudieran llegar hacer historia dentro de la institución, por eso se le llamó en un principio millonarios, más que nada porque se invertía mucho dinero para tratar de competir de igual a igual contra este tipo de instituciones que no tenían estrellas o figuras que venían desde fuera y la ideología siempre fue la misma, sabiendo que toda la persona que estaba allá adentro tenía que entender que era el más odiado pero que a la vez era el más querido, querido por sus seguidores ,odiado por todo el mundo, porque la imagen era posiblemente de demasiado orgullo , prepotencia, de demostrar cuánto vale y no es fácil entender y estar dentro de una institución así, yo creo que es única en el mundo en este caso.

Estructura

3.-Cómo técnico, ¿adoptabas una formación diferente en cada equipo que dirigías o tenías una formación base?, ¿cuál era? y ¿cuál es la estructura que consideras más eficiente?

Es una buena pregunta porque yo soy de los que piensan que dependiendo de la institución dónde te encuentres, de sus necesidades, pero a la vez los jugadores que se encuentran en la institución tienes que hacer un sistema de juego, entonces no puedes en un equipo donde necesita constantemente mostrar ir hacia adelante, ser ofensivo y atractivo, hacer una formación defensiva y cuidarse del rival y cuando tú estás en un equipo más chico de repente tienes que pensar primero en el rival que vas a enfrentar , qué clase de jugadores tiene , cómo se manejan ellos , para agarrar y hacer un planteamiento, pero todo tiene que ver con el valor de los jugadores, si tú tienes jugadores que son de características muy defensivas tienes que armar un equipo defensivo, si tú tienes jugadores que son netamente ofensivos tienes que reprogramarlo para sacar la mayor virtud que tienen tus jugadores.

3.1 En el América ¿cuál era la formación que utilizabas?

Indudablemente la idea era jugar ofensivamente prácticamente todos los partidos, en algunos sí se tenía que cuidar el resultado cuando jugabas una competencia internacional pero la idea era siempre atacar, siempre jugar por lo menos con tres delanteros y poner en mitad de la cancha gente ofensiva, a laterales que tuvieran constantemente el gol, entonces la idea era atacar, a veces se podía y otras no.

3.2 ¿Cuál era la forma en que te gustaba que marcaran tus equipos: por zona o por marca personal?

Depende, yo no hago marcación hombre a hombre nunca, por supuesto que durante el partido cada uno debe manejar su posición, si alguno cambia de posición el compañero tienen que cubrirlo.

Cuando hablamos específicamente de tiros libres, de esquina, de jugadas a balón parado, ahí sí, marca hombre a hombre en cada uno de los atacantes del rival para no permitir de ninguna manera que haya sorpresa dentro de esa jugada.

3.3 ¿La formación de tus equipo cambiaba, dependiendo si tenían el balón o no?

En la posición de campo sí cambio ,porque el jugador debe tener esa innovación, tiene que tener ese talento para agarrar y desequilibrar e intuir que puede llegar hacer, entonces vamos hacer un planteamiento de cuatro hombres a la defensiva , tres hombres a mitad de la cancha cuando nos están atacando pero de repente estamos ofendiendo , no solamente podrás atacar con tres delanteros , tiene que llegar el lateral por donde vaya el balón , tiene que llegar el volante del lado cruzado para llegar por si hay algún rebote, le doy mucho más libertad a los jugadores para que puedan llegar a inventar algo y sorprender al rival.

Visión

4.-Cuando llegaste a dirigir al América, ¿cuáles eran las metas máximas o el sueño principal a alcanzar?, ¿cómo querías que tu equipo fuera percibido en un futuro?

Siempre era ganar, indudablemente cuando estás en el América no hay otra que pelear siempre por el título, y tuve la fortuna de ganar el Interliga, en la cual peleamos por el título y lo ganamos en aquella final contra el Cruz Azul, además llegamos a la final de la Copa Sudamericana.

Los objetivos siempre son indudablemente ganar todo, no pudimos ganar todo a veces se hace muy difícil, pero cuando no ganas todo en una institución como el América es frustrante porque indiscutiblemente no hay otra meta que llegar a la final y ganarla

4.1 En los equipos que dirigiste, ¿esa meta máxima se la comunicabas a los jugadores, desde el primer momento que comenzabas a trabajar con ellos?

Es buena la pregunta que haces, yo creo que el jugador tiene que saberla, en la institución que se encuentre debe saber las metas y los objetivos eso es indudable, como no todos lo saben o lo entienden, tienes que reafirmarlo no solamente con charlas sino con entrenamientos para mostrarle cuáles son los objetivos o de repente en alguna entrevista que te hacen dejarlo bien marcado y entonces te ven después de esa entrevista y escuchan y entienden después donde están.

Pero yo estoy convencido de que el jugador en la institución donde se encuentre tiene que saber de antemano, cuáles son los objetivos de ese equipo, que no deben cambiar, porque si es una institución grande tiene que pelear siempre por el título y si es una institución pequeña tiene que saber primero por qué pelear, por no descender o por llegar a lo más alto.

Objetivos

5.- Cuando llegaste al América, ¿cuáles fueron los objetivos que trazaste?

Uno de los objetivos primero cuando llegue era salir de la posición número 13 que se encontraba el América, estaban muy abajo y luego era calificar y una vez que se calificó en cualquiera de las propuestas que tuvimos era llegar a las finales.

Tuvimos la fortuna de los tres torneos que dirigí, que era en el torneo local llegar hasta el repechaje, en el Interliga llegar hasta la final y ganarla y en la Sudamericana llegar hasta la final y perderla o no tan perderla perdimos de local 3- 0, ganamos de visitante 2-1, pero bueno las circunstancias se dieron así y los objetivos muy claros.

5.1 ¿Cómo se determinan los objetivos?, ¿cómo técnico los vas formando según lo que te fue transmitido en tu contrato?

También es una buena pregunta, pero depende, yo trato de guiarme por el objetivo principal que pertenece a la institución cuando tú vas a la misma, la institución que te contrata a través de los dirigentes que te dicen “bueno nosotros pensamos que tenemos un plantel para llegar a esto y de esta manera me parece que tenemos que llegar”, entonces lo que haces, es hacer ese contrato con base en los objetivos primarios que tiene la institución.

Ejemplo: En el América, la institución tenía los objetivos siempre de llegar a las finales, entonces tu contrato se basa en triunfos y llegar hasta la final. Y por ejemplo cuando me tocó dirigir en Israel a un equipo chico, el objetivo primordial era no descender y ahí ya le agregas; sino descendemos entonces le agregamos una calificación, entonces los objetivos los vas cambiando basándote en lo que primero te da la institución.

5.2 ¿Cómo fue la manera en que trabajaste con tu equipo Maccabi Haifa, para llevarlos a cuartos de final en la reñidísima UEFA Champions League?

Mira muy fácil, yo convencido de que primero al jugador no se le debe mentir, tienes que serle muy claro y hacerle entender si no lo saben cuáles son los objetivos, si se trabaja de una manera sistemática, si se trabaja todos los días, etc., se practicaba lo que pensábamos que se podía llegar hacer en diferentes partidos y se fueron logrando diferentes metas que ni nosotros soñábamos, ni imaginábamos y poco a poco se fueron venciendo obstáculos que no pensamos que se podrían hacer, como vencer a Paris Saint Germain , un equipo terriblemente fuerte en Europa, pero convencidos de que en la cancha juegan once contra once y si tu equipo está convencido de lo que tiene que hacer contra el rival se puede llegar hacer en cualquier lado.

5.3 ¿Según los objetivos a seguir en los diferentes equipos, el entrenamiento que llevabas acabo variaba?

Claro, van cambiando dependiendo de los objetivos que tengas la forma de entrenar, no puedes entrenar a un equipo que sabe defenderse bien a sacarle y explotarlo para que ataque constantemente, entonces lo que se hace es trabajar en la parte defensiva y que entiendan que en ciertos momentos vamos a tener la oportunidad de poder atacar y de qué manera hay que hacerlo para poder vencer al rival.

Si tienes un equipo que tiene características ofensivas, los entrenamientos se basan en ofender constantemente, en presionar al rival, en quitarle el balón y en tenerlo nosotros.

Por lo que por las características de los jugadores primero y los objetivos que están marcados en la institución, los entrenamientos por supuesto que varían dependiendo del uno y del otro.

Valores

6.-¿Al llegar al equipo de Veracruz te fueron transmitidos los valores que se manejaban en la institución o tú fomentaste en los jugadores los valores que crees que son fundamentales?

En todas las instituciones hay valores, tú tienes que agregar lo que pienses que haya que agregar en cada institución.

El Veracruz era un equipo que estaba peleando por el descenso y los objetivos estaban marcados y eran muy claros pero había mucho desorden, entonces al haberlo lo primero en que pensé no era en la parte futbolística sino ordenarlos en la parte mental, Veracruz es un puerto en el cual se acostumbra mucho a salir en la noche y demás, acostúmbrales a que entiendan que eso no se puede hacer y marcarlo como referencia con lo que vaya pasando.

Entonces me ha tocado no te voy a dar nombres, pero me encontré con un chico que estaba saliendo seguido de noche y bueno era separarlo del plantel, primero para que él entendiera que no, que había que trabajar para un objetivo y segundo para que el plantel entienda de que ninguno se puede salir del objetivo que quiere la institución, entonces vas marcándolo con ciertas pautas y el respeto se va ganando a medida de que el jugador entiende que primero está eso y que después viene lo demás.

6.1 ¿Para ti cuáles son los valores que deben estar sin duda presentes en los equipos de fútbol? ¿Por qué?

Uno y el más importante no mentir, transparencia tanto de los dirigentes, de los dueños, de la directiva, del cuerpo técnico y de los jugadores, honestidad sobre todo, si tu vas a manejar la honestidad yo creo que debes hacerlo en todos los ámbitos de la vida, ir derecho y hacer las cosas con toda la facilidad que puedes llegar a manejar con tu palabra, con los hechos y con el trabajo, me parece que se va ganando mucho tiempo y mucho respeto como para después poder volcarlo a la parte futbolística.

6.2 En la final de la Copa sudamericana que enfrentaste, observe que los jugadores americanistas no hicieron tiempo al final del partido, que quizás les hubiera servido pero demostraron a mi punto de vista honestidad, tú les fomentaste este valor.

No, es un tema profesional más que nada algunos estamos criados pensando en que siempre hay que dar espectáculos, ir para adelante y mostrar de esa manera lo que está dentro del fútbol y otros piensan de diferente manera.

Los van entendiendo a medida que te van conociendo y no hace falta que se los digas porque uno con palabras puede decir muchas cosas pero si los hechos no tienen que ver con las palabras les estas demostrando que no es la realidad, entonces yo trato de hablar lo menos posible y trabajar lo máximo posible con demostraciones de trabajo, de cosas que se hacen en los entrenamientos, después terminas

saliendo a la cancha y si lo hiciste bien logrando ese objetivo demuestras la realidad de lo que pretendemos dentro del fútbol.

6.3 ¿Consideras que es importante que tanto el técnico, jugadores, directiva, auxiliares, dueño, etcétera, conozcan y compartan los valores de la institución? ¿Por qué?

Todos tienen que compartirlo, yo creo que si no hay un objetivo en común se hace muy difícil que se pueda llegar a trabajar como para lograr lo que la institución quiera. Todos desde el dueño del equipo, la directiva, los jugadores deben estar convencidos de que hay un solo objetivo y de que así deben manejarse, si alguno se sale de ese carril es muy difícil que no se equivoque.

Trabajo en equipo

7.- ¿Qué beneficios consideras que trae el trabajar en equipo?

El mejor si eres inteligente y estas rodeado de los mejores, porque siempre es bueno tener al lado tuyo gente que inclusive sepa más que tú para que te puedan abrir los ojos, para que te llamen la atención cuando te equivocas, todo eso termina favoreciendo al técnico y a la institución y al hacerlo se favorecen todos.

La mayoría de los técnicos son denominados demasiado tercos y no quieren escuchar, los que estamos más abiertos aprendemos mucho más rápido y me parece que logramos objetivos mucho más claramente.

7.1 En cuál de los clubes o selecciones en las que jugaste consideras que fue llevado en mayor medida el trabajo en equipo ¿Por qué?

En la selección Argentina posiblemente, porque me tocó jugar con muchos de los jugadores que habían salido campeones del mundo, estaba Mario Kempes (delantero), Daniel Passarella (defensa), Américo Gallego (mediocampista), eran equipos ya hechos y venían estructurados y armados de hace ya seis años, entonces era un equipo que no estaba en formación, que entendía muy bien lo que quería su técnico y que se hacía muy fácilmente. Parece que el mejor manejo fue en esa época en los años 80-82.

7.2 ¿Consideras que un equipo al tener entre sus filas jugadores de gran renombre, que cuenten una gran habilidad individual, puede ser un factor que lleve muchas veces a la ausencia del trabajo en equipo?

Puede ser pero no debería, si tu permites que trabajen para sí mismos y sean individualistas, el conjunto no termina ganando y la realidad es que no conozco a un jugador salvo Pelé y Maradona que haya ganado un mundial solo, aunque ellos fueron ayudados por los jugadores que tenían alrededor. Es indudable que cuanto mejores individualidades se tienen, mejor equipo se forma pero depende de que esos jugadores entiendan que lo primero es el equipo para que luego ellos individualmente se destaquen, yo no creo que un jugador haga un equipo, ni que lo salve, si el conjunto trabaja bien seguramente esas individualidades se van a potenciar y van a hacer mucho mejores.

7.3 ¿Crees que el tener una defensa débil o cualquier línea, llevaría a un equipo a no poder practicar este valor, puesto que para conseguir las metas, la mayoría deben estar coordinados?

Como en todos los órdenes de la vida, cuando se trabaja en equipo se debe tener un equilibrio en todas las líneas algunas pueden ser más débiles que otras y lo que hay que hacer es potenciar esas virtudes que tienen los buenos para que los débiles no se noten tanto, entonces ayudarlos y tratar de crear un buen ambiente para que todos se puedan llegar a ayudar.

7.4 ¿Consideras que es benéfico para un equipo que los directivos estén al pendiente y trabajen en equipo con el técnico y jugadores ¿por qué?

Creo que deben y la mayoría lo hacen cuanto más unión se dé dentro de ese lado los jugadores lo perciben, cuando hay una buena armonía entre la directiva y el cuerpo técnico uno enseguida se siente seguro de lo que está sucediendo y quienes tiene por arriba de ellos.

Es bueno que haya un contacto frecuente, sino es a diario, semanalmente y que esto a la vez se haga dentro del Club para que los jugadores vean ese tipo de relación que hay dentro de ellos.

7.5 A ti como entrenador en algún momento de tu gestión en el América, la directiva en lugar de trabajar en equipo contigo, se quiso entrometer en tu trabajo sin dejarte hacer lo que tenías planeado?

Nunca, siempre tuve el total apoyo, me brindaron todo lo que necesitaba, todo lo que quería de la forma más cordial y a mena que pueda llegar a existir, en ningún momento estando dentro o fuera de la institución puedo decir que algo de lo que yo pedí no intentaron dármele, algunas veces se podían y otras no pero en ningún momento tuve trabas para nada y menos decirme que debía jugar o hacer tal o cual cosa.

Productos y servicios

8.- ¿Qué es lo que consideras que es importante para que los aficionados, compren los productos de sus equipos de fútbol?

Saber venderlos que es la cosa más difícil, me dirás entonces ¿cómo se venden? yo creo que siendo leal y honesto con el producto que quieres vender, el producto siempre es el símbolo de la institución, entonces saber manejar muy bien a los jugadores, que estos sepan manejarse muy bien en el comportamiento no solamente dentro de la cancha sino fuera de ella, el saber hablar en una entrevista, el no criticar las cuestiones que la gente no tiene porque enterarse y que esas cosas se manejen dentro de la institución y muchas cosas que tienen que ver con la imagen del futbolista para que esto a la vez dé al producto la seriedad necesaria para que la gente lo pueda consumir.

8.1 ¿Consideras que los productos que vende el equipo del América reflejan lo que es la institución, sus normas y valores?

Si, cada institución trata de ganar adeptos y de alguna manera dinero vendiendo lo que creen que la gente puede llegar a consumir, tienen mucho que ver con ese tema y con la mercadotecnia desgraciadamente o afortunadamente, por lo que tú le das al consumidor lo que él pretende.

Entorno

9.-De que te sirve a ti ya sea como técnico o jugador ¿qué las instalaciones donde se entrena, el estadio, vestidores, los camiones en los que se transportan, etcétera, tengan los colores del equipo, el escudo, incluso la mascota muchas veces del mismo?.

Muchísimo porque en ningún momento el jugador pierde la identidad y se da cuenta en donde se encuentra, hablo de jugadores, del técnico, de la directiva y de los mismos hinchas (aficionados) que van a verlo.

Definitivamente si tu vas a verlo todo del mismo color, tiene que ver con la representación del club, en ningún momento vas a perder la realidad del lugar donde estas trabajando, eso ayuda a que te des cuenta si de repente te desubicas donde tienes que estar ubicado.

Información

10.-Como técnico del América, ¿había algún reglamento en donde te forzaran a vestir traje en los partidos?

No en ningún reglamento, sin embargo cuando se sale de viaje todos tenemos que salir vestidos de la misma manera, porque todos nos encontramos en conjunto y hay que salir a representar al equipo y bueno nos tienen que ver como un equipo, entonces si todos nos ponemos de acuerdo que vamos de traje lo hacemos o de pants igual, por lo menos es mi forma de manejarlo, nunca la institución te va decir a fuerzas hazlo de cual o tal manera.

10.1 Consideras que el portar traje es apropiado o qué el técnico también debe portar en la vestimenta, el escudo y los colores del equipo, ¿por qué?

Depende de la situación si es en viaje hay que ir vestidos de alguna manera, si es un viaje largo hay que ir cómodos de pants y no de traje y si vas a estar en una cancha de fútbol me parece que es mucho más digno, más representativo de la institución estar formalmente vestido de traje, claro que al jugador no le puedes pedir eso porque va ir a jugar. Entonces ahí sí está la variante y el gusto de cada uno.

10.2 Acerca de los objetivos de cada temporada, de los valores de cada equipo, de la razón de crearlo y de las metas a alcanzar, ¿hay algún documento en el cual se establezcan o se palpen, donde todos los jugadores e integrantes del club los puedan consultar?

Si claro, no muchos lo saben pero en la mayoría de las instituciones hay un documento plasmado en el cual, hasta lo podría llamar el de los mandamientos que a veces son treinta, diez o cinco que son claves para una institución y es muy buena la referencia que hacen porque a veces cuando uno no lo entiende con palabras, ni con los entrenamientos, ni con los hechos que se van marcando , es bueno agarrar y decir “sabes que ve a revisarlo y fíjate lo que dice ahí porque te estás equivocando”.

¿Cuáles son? No te puedo decir porque son variables, cada institución los maneja dependiendo de lo que ella crea que es lo necesario.

Comportamiento de la institución

11.- ¿A ti como técnico y jugador en su momento, te decían cómo debías comportarte con los aficionados y con la prensa por la imagen que estos se formaran del club?

No como jugador nunca, yo entendía la realidad con la cual hay que manejarse dentro de la institución, representándola, como técnico yo trataba de exigir al jugador que tuviera un comportamiento diferente hoy en esta época, hablo de los años noventa en adelante, porque ha cambiado todo, porque hay más cámaras alrededor, más fotógrafos, hay más periodismo entonces yo creo que sí hay que tener una forma de comportarse y manejarse pero cuando yo jugaba no.

11.1 ¿Los limitan en sus declaraciones?

No para nada, por lo menos yo no, el jugador dice lo que quiere decir de la forma que piensa, siempre y cuando sea respetuosa y sin ventilar cosas que deben ser solamente habladas dentro de la institución.

11.2 ¿Cómo fue el trato que te dio la institución del equipo americanista al momento de cesarte?

Normal, cordial inclusive me avisaron que mi trabajo debía concluir ese día y que ya estaban hablando con otro técnico y que les parecía lo más correcto hablarlo conmigo y después una conferencia. Siempre fue de frente tanto cuando llegue como cuando me fui, el presidente en su momento Guillermo

Cañedo así como me invitó a trabajar, me dijo que se había acabado el trabajo y bueno por supuesto que te molesta, no te gusta, nadie le causa placer eso pero por lo menos fue de frente.

11.3 ¿Te gustaría en un futuro regresar a dirigir al América? ¿Por qué?

Yo estoy seguro que voy a regresar, no tengo la menor duda, en un futuro no cercano creo que hay que dejar pasar un tiempo pero yo siento que las cosas que hice fueron muy buenas porque la gente que está adentro lo sabe, llegamos a una final, ganamos otra, tuvimos el 65% de probabilidad de éxito que es muy difícil que logre un técnico en muy poco tiempo que fueron cuatro meses, entonces las puertas están abiertas y seguramente algún día regresaré con mucho gusto.

11.4 ¿Qué piensas acerca del trato que la institución, sobre todo la directiva le ha dado a los jugadores americanistas, como Federico Insua, Christian “El chaco” Giménez, Matías Vuoso, entre otros?

Bueno ahí tenemos que tomar en cuenta que los jugadores dijeron una cosa y la directiva otra, a mí no me gusta cuando no se les dice de frente las cosas a las personas que sean, me parece que en alguno de los casos se maneja mal con alguno de estos jugadores y las cosas no se les dijeron como se les debía decir, aunque a la vez pienso que tanto Vuoso como Chaco no tuvieron las oportunidades que merecían.

11.5 ¿Qué piensas acerca de los clubes que le ponen un ultimátum a sus técnicos, por ejemplo cuando les dicen: si no ganas tal partido, quedas fuera? ¿Crees que es correcto?

No, porque el técnico sabe cuando están las cuerdas flojas, entonces es ridículo ponerle un ultimátum así, es presionarlo a él, se entera todo el mundo, los jugadores se presionan, algunos lo quieren otro no y esta sobre entendido cuando las cosas no funcionan en un equipo, entonces para qué el ultimátum y para qué que se entere todo el mundo.

Es totalmente ridículo algo que ya está muy claro que lo quieran disfrazar o dibujar como le damos la última oportunidad.

Liderazgo

12.-¿Consideras que el liderazgo es una necesidad de todo equipo de fútbol? ¿Por qué?

En el equipo siempre hay alguien, siempre hay un líder que toma la batuta, siempre hay alguien que es seguido y escuchado por los jugadores primero dentro del vestidor y después ya sale como referencia en la cancha, por lo general terminan siendo los capitanes de los equipos o el jugador más veterano, pero por supuesto que sí necesitas a alguien que tenga el don de mando en la cancha.

12.1 A lo largo de tu carrera como futbolista, ¿te llegaste a topar con algún técnico que aunque no tuviera las características de un líder, se les haya sido impuesto por haber sido un excelente futbolista o por cualquier otra razón, pero que no estaba preparado para timonear un equipo?

No, la mayoría de los técnicos que tuve fueron muy respetados con mucha experiencia y que merecían estar en un cargo como ese.

12.2 ¿Conoces algún caso en el fútbol que suceda esto?

Sí, claro que hay imposiciones, hay muchos no viene al caso los nombres pero si hay gente que sin merecerlo está en una institución por tener relaciones, por ser amigo de alguien que lo haya invitado a esa posición.

12.3 Del lado opuesto, ¿a quién de los directores técnicos que tuviste consideras como un líder en toda la extensión de la palabra, que fuera respetado y reconocido como tal, por todo el plantel?

Por todos es difícil, por lo general los técnicos somos resistidos por alguna parte del plantel, es imposible que gente que está en la banca y no de titular te quiera, pero sí muchos se han ganado el respeto, yo te diría que el caso de Miguel Ángel “el Zurdo” López es uno, el de César Luis “el flaco” Menotti es otro, tuve en su momento cuando empecé a jugar en Uruguay a Roque Gastón Máspoli, hay muchos técnicos que saben ganarse el respeto de casi todos, porque no vas encontrar que haya unanimidad, insisto, quien no juega es muy difícil que quiera al técnico.

12.4 En cuanto a los compañeros que tuviste, que son grandes estrellas como Maradona, Kempes, Passarella, Carlos Reynoso, etc. ¿a quién consideras que era un líder dentro del campo y que características te hicieron notarlo?

Yo elegiría a Daniel Passarella, el gran líder de River Plate y de la selección Argentina, mandaba sin hablar directamente, nos miraba y sabías lo que tenías que hacer, por supuesto que tenía un don de mando importante fuera de la cancha cuando nos hablaba en la concentración y dentro de la cancha lo que hacía era de líder, parece que está dentro de los destacados.

Otro era Jorge Fossati que acaba de salir campeón de la Copa Sudamericana (2009) con la Liga Deportiva Universitaria de Quito, él desde la portería también mandaba, solía hablarnos por eso hoy por hoy es uno de los mejores técnicos.

Creo que puedo destacar a muchos pero hoy por hoy me quedaría con esos dos que eran referentes importantes en los equipos.

12.5 ¿Daniel Passarella y Jorge Fossati eran reconocidos como capitanes en sus equipos?

No por ejemplo Jorge Fossati no lo era, sino que era Fernando Morena pero igual se comportaba como si lo fuera o por lo menos tenía la aceptación del plantel. Daniel Passarella sí fue el capitán de la selección argentina.

12.6 ¿Cómo eras como técnico: fomentabas la participación, confianza y libertad de opinión en tus jugadores o no intercambiabas ideas con ellos y les dabas indicaciones sin preguntarles su opinión? y ¿por qué consideras que esa manera de actuar es benéfica para el equipo?

Yo soy un tipo que habla y también escucha, creo que escuchando aprendes muchas cosas y que puedes llegar a cambiarlas, si no te hablan los jugadores puedes seguir encerrado en un concepto que puede llegar hacer erróneo y cuando hablas con ellos te puedes dar cuenta de que estas equivocado y puedes llegar a cambiar, entonces la comunicación por supuesto que tiene que ser muy abierta y muy fluida a diario, con la diferencia que tiene que ser también con los experimentados y con los jóvenes. Los jóvenes también tienen su opinión, a veces los técnicos no los consideran pero te pueden dar un dato importante.

12.7 Como técnico, no sé si te llego a suceder, pero si un jugador te pierde el respeto, por ejemplo si te hace berrinches porque lo sacas en un partido, etc. ¿Qué es lo que haces: hablas con él, lo sancionas o qué?

Siempre hablando primero, sí me tocó en Israel en mi primera etapa con un jugador que era muy conocido y que jugaba en la selección de Israel, él me llegó muy tarde a un entrenamiento y le dije que no valía la pena que siguiera llegando tarde porque era un equipo, lo volvió hacer y a la tercera dije o tú o yo, y lo termine separando del plantel definitivamente, porque primero creo que debes hacerle entender que hay

una equivocación y que tú también te puedes equivocar y después darle una nueva oportunidad y si ya se pasa de la raya no queda otra que separarlo del plantel.

12.8 ¿Cuáles son los elementos que tomas en cuenta para la elección del capitán de tu equipo?

Por lo general ya está hecho, ya está marcado cuando llegas a una institución hay algún jugador que ya ha estado durante mucho tiempo.

Para mí tiene que tener:

- 1.- La virtud de que sea nacional en el país que sea, es decir haber nacido en ese país.
- 2.- Tener un recorrido dentro de la institución que sea bastante importante, que haya hallado una experiencia de saber manejar dentro de un vestidor a un plantel que se hace muy difícil.
- 3.- Lo tercero y muy importante, que sea reconocido por sus compañeros. Puede ser un tipo muy fuerte, muy aguerrido pero si los jugadores no lo aceptan o no lo quieren como tal, es difícil.

Si cumple con esos tres están del otro lado para ser el capitán.

Eslogan

13.-Acercas del eslogan, ¿a ti como director técnico te lo dan a conocer en una determinada campaña para que tú lo transmitas a tus jugadores? y ¿les ayuda a identificarse más con el equipo o la afición?

Eso no tiene nada que ver ni con el técnico, ni con los jugadores eso se maneja por un tiempo y cambia dependiendo de lo que sirva, ese es un tema de mercadotecnia o de venta o que alguien quiere promocionar algo. No nos lo dan a conocer, nos enteramos de repente en la cancha.

Mascota

14.- Tú que has jugado y dirigido en diversos países, ¿conoces la razón por la que en México los equipos son llamados más frecuentemente por el nombre de su mascota y que éstas son la mayoría de las veces animales?

No tengo la menor idea pero es cierto lo que dices, no se ven en otro lado pero te terminas acostumbrando, al tigre, al gallo, etc.

Entrevista

***Luis Ernesto Olascoaga Reyes (Jugador del Club América)**

Presentación: Luis Ernesto Olascoaga Reyes volante ofensivo de 18 años, ha estado en el Club América desde las fuerzas básicas, el 7 de marzo del 2010 hizo su debut con el equipo de primera división frente al conjunto de Gallos Blancos de Querétaro. Actualmente entrena con el primer equipo, pero se encuentra apoyando a la Sub-20 que tendrá participación en torneos de talla internacional como el *Tournoi International de Football de Monthey* en Suiza y el campeonato *FIFA Blue Stars 2010*²⁹⁷.

Cuestionario:

1-¿Te sientes identificado con el América por su historia, valores, colores, escudo, objetivos, etc.? ¿Por qué?

Me siento identificado porque le tengo cariño al equipo y desde niño le voy, pero sin duda por su historia, por los campeonatos que ha conseguido y por los grandes jugadores que han formado parte del equipo.

Visión

2.- ¿Cuáles son actualmente las metas máximas a alcanzar del equipo de primera?

Del equipo de primera división es ser campeones, siempre el América anhela ser campeón por la grandeza de la institución, su historia y porque se tiene material para ello.

2.1 ¿Quién les comunica esas metas máximas? (entrenador, presidente)

Las metas máximas las platicamos todo el equipo y nos las comunica Chucho Ramírez, aunque Bauer siempre nos anima para ser campeones.

2.2 ¿Cuándo les son comunicadas esas metas (principio de temporada, cada partido)?

Al principio de temporada y durante la temporada nos las comunican, yo que he estado en las fuerzas básicas y en la Sub-20 así ha sido y con el primer equipo no empecé la temporada, pues me debutaron como un mes después pero el técnico sí nos ha dicho que tenemos que luchar por ser campeones.

2.4 ¿Consideras que tú como jugador al conocer las metas máximas de tu equipo te ayudan a tener dirección y saber qué perseguir partido tras partido?

Sí claro, porque para llegar a ser campeones uno se tiene que esforzar al máximo partido a partido y trabajar constantemente para lograrlo, yo doy siempre mi máximo y además adquiero experiencia cada que juego, lo que me hace crecer como jugador.

2.5 ¿Qué diferencia hay entre las metas máximas a alcanzar entre el equipo de la categoría Sub-20 y el de primera?

Pues se sigue el mismo patrón porque la idea del Club siempre es ser campeones y tanto en primera como en la Sub así te lo inculcan, aunque la diferencia sería que en la sub la meta máxima de todos los jugadores es llegar a primera división, yo ya lo logré pero mi meta es ser un titular indiscutible. En este

²⁹⁷ Dirección URL: <http://www.oncetitular.com/noticias/?p=28240> [consulta: 8 de mayo de 2010, 10:02 am]

momento la meta principal del equipo es hacer un buen papel en los torneos internacionales en los que participaremos.

Valores

3.- ¿Cuáles son los valores que rigen la conducta diaria de los integrantes del club?

Sin duda creo que es el compañerismo porque es un equipo y si perdemos lo hacemos todos y también si ganamos. Me parece que también el respeto porque yo que soy nuevo en primera, soy respetado y nadie se mete conmigo en mal plan, al contrario.

3.1 ¿Todos los que componen al club (desde los utileros hasta la directiva) comparten dichos valores?

Sí claro, todos trabajamos en equipo, Michel Bauer siempre está al pendiente de nosotros y nos respeta al igual que nosotros a él.

3.2 ¿Consideras que los diferentes técnicos que tienes en sub 20 y en primera división les inculcan diferentes valores según la categoría? ¿Cuáles?

Yo creo que ambos son muy similares tal vez porque forman parte del mismo Club, pero Chucho Ramírez trabaja más en equipo con el jugador sobre todo en el aspecto mental así como en visualizaciones del partido e incluso toma en cuenta nuestra opinión. Cesilio de los Santos (técnico sub 20), nos inculca también el compañerismo, pero más que eso el respeto principalmente hacia nuestros compañeros, nos dice que no debemos jugar con el esfuerzo de los demás, que los respetemos.

Trabajo en equipo

4.- ¿Tú como jugador consideras que los directivos trabajan en equipo con el técnico y con ustedes?

Sí, sobre todo Bauer es el que platica con nosotros, normalmente lo hace en grupo y nos dice que le echemos ganas, que sí se puede y cosas por el estilo. Habla con nosotros cada que ve nuestro entrenamiento, que sí es muy frecuente.

4.1 Al jugar con el primer equipo, ¿te sentiste integrado al mismo o percibiste que había una lucha de egos, peleando por sobresalir y lucirse sin importarles el equipo?

No al contrario me arroparon como jugador de primera, me han tratado de maravilla y me llevo súper bien con todos, es un grupo súper unido.

4.2 ¿Consideras que la integración actual del equipo americanista, los llevará a alcanzar sus objetivos?

Yo creo que sí, porque hay mucho compañerismo y en mi opinión no hay jugadores que se crean súper estrellas y sólo les importe destacar y no el grupo, creo que hay un gran conjunto que esta para cosas grandes.

Liderazgo

5.- ¿Cómo es el trato de Jesús Ramírez con ustedes los jóvenes?

La verdad es muy buena onda y nos apoya mucho, creo que es uno de los pocos entrenadores que toma en cuenta a los jóvenes y que nos da la oportunidad de mostrarnos.

5.1 ¿Qué es lo que te dijo Jesús, cuando debutaste, te motivo, te dio confianza, platico contigo o sólo te dio indicaciones de lo que debías hacer dentro de la cancha?

Sí platico conmigo unos días antes de mi debut, me dijo que me visualizara en ese momento y que me prepara sobre todo mentalmente. El día en el que debute, me dijo antes de que entrara que estuviera tranquilo, que era uno de los muchos partidos que iba jugar y así, por lo que sí me dio confianza.

5.2 ¿Cómo fue que te eligieron para que jugaras con el primer equipo?

Yo estoy desde fuerzas básicas en el Club y estando en la sub 20 me llamaron para que entrenara con el equipo de primera división y después debutarme. Fue por voto de muchos profesores que están en el Club como los de segunda división, sub 20, 17, el coordinador de fuerzas básicas y ya después al entrenar en primera Chucho decidió que sí me quería.

5.3 ¿Cuál de tus compañeros del primer equipo consideras que es un líder dentro del campo y que características te hicieron notarlo?

Considero que Ochoa, Pavel, Rosinei y Rolfi son líderes dentro del campo, pero el que creo que es más sobresaliente es Guillermo Ochoa porque nos ubica dentro de la cancha y tiene atributos como la humildad, el respeto, la disciplina, la solidaridad y el compañerismo.

5.4 ¿Cómo es el técnico con ustedes los jugadores en general, tiene una comunicación abierta, les da libertad de opinión o sólo les da indicaciones sin preguntarles su opinión? ¿lo consideras benéfico?

Es muy abierto y trata de que todos opinemos de cómo va el Club y el equipo. Por supuesto que lo considero benéfico creo que entre más abierto sea un técnico es mejor, porque te da la oportunidad de decir lo que piensas y te hacen sentir parte importante del equipo.

Objetivos

6.- ¿Los objetivos del equipo te fueron comunicados al llegar al primer equipo?

Sí, tanto el técnico como mis compañeros me dijeron mira nosotros trabajamos para esto y los objetivos para lo que quedaba del torneo, como calificar a la liguilla por lo que sacar buenos resultados es indispensable para ello y posteriormente conseguir el campeonato.

6.1 ¿Según los objetivos cambian los entrenamientos?

Sí, la intensidad cambia y según el rival que enfrentemos y la instancia en que lo hagamos cambian los entrenamientos.

Misión

7.- ¿Cuáles son tus funciones en el equipo de acuerdo a tu posición?

Pues al ser un volante ofensivo, mi función principal es dar pases a gol y también si tengo la posibilidad de anotar pues lo hago, soy como un tercer delantero, sólo que estoy un poco más atrasado que los delanteros, estoy siempre detrás de ellos, por lo que mi labor es más que nada crear jugadas ofensivas, de gol.

Estructura

8.- ¿Se les dice que tienen que marcar por zona o por marca personal? ¿Quién les dice?

Nos lo dice el entrenador y depende de la jugada pero la mayoría de las veces sólo marcamos personal en jugadas a balón parado.

8.1 ¿La formación de tu equipo cambia, dependiendo si tienen el balón o no?

Sí, cuando tenemos el balón atacamos, los laterales suben y a balón parado suben los defensas centrales para rematar y cuando no tenemos el balón defendemos aunque casi siempre los delanteros conservan su posición, aunque algunas veces en jugadas a balón parado ayudan a defender.

8.2 ¿Consideras que el América juega ofensivamente?

Creo que la mayoría de las veces sí, aunque me ha tocado que en los segundos tiempos por la manera en cómo se presenta el partido Chucho nos da instrucciones de atacar o esperar atrás.

Mascota

9.- ¿Al ver a la mascota americanista (águila) te hace sentir más identificación con tu Club, con lo que representa?

Pues no para mí ver a la mascota me es indiferente

Logoimagotipo

10.- ¿Has notado los cambios que se le han hecho al escudo del América actualmente?

No la verdad ni siquiera me había dado cuenta de que se le habían hecho cambios.

10.1 ¿Te generaría una falta de identificación con el Club, si se le llegara hacer cambios notorios al escudo, como el de las chivas?

Sí claro, no me gustaría, siento que estaría mal porque uno se acostumbra a ver un escudo y pues sí te identificas con él, aparte de que tiene una tradición que creo se debe respetar.

Eslogan

11.- Acerca del eslogan, ¿a ustedes los jugadores se los dan a conocer o se enteran por los medios? ¿Es relevante para ustedes?

Yo me entero por los medios, pero también ahorita hay uno de Chava Cabañas en los carteles de los que te hable, aunque no me acuerdo muy bien lo que dice. Y pues para mí el eslogan pues también me es indiferente.

Productos y servicios

12.- ¿Ingresaste en el club a través de sus escuelas?

No yo jugaba en los deportivos de la calle y un día me fui a probar al Club y me quede en fuerzas básicas y de ahí fui subiendo, es todo un proceso; básicas, sub17, segunda, sub 20 y primera, aunque de cualquier categoría puedes saltar a primera.

12.1 ¿Sabes si al ingresar a las escuelas del Club, te dan la posibilidad de llegar al primer equipo?

Sí claro, de las escuelas entras a fuerzas básicas y de ahí puedes saltar a primera, lo malo es que en las escuelas tienes que pagar, lo cual no fue mi caso porque yo en realidad no tuve que pagar nada para entrar.

Entorno

13.- De que te sirve a ti como jugador ¿qué las instalaciones donde entrenas, el estadio, vestidores, los camiones, etcétera, tengan los colores del equipo, el escudo, incluso la mascota muchas veces del mismo?

Pues que los colores del América estén en el lugar donde entreno y el escudo, pues me hacen sentir como en casa, siento que pertenezco al Club.

Información

14.- ¿Consideras que es importante que el técnico vista al igual que ustedes los jugadores, los colores y el escudo del equipo, en vez de llevar traje? ¿Por qué?

A mí no me incomoda como vaya vestido Chucho, aunque creo que el técnico de un equipo tan grande como es el América debe ir vestido al nivel de éste, que sea un digno representante.

14.1 ¿Te han informado o sabes acerca de algún documento en el cual puedas consultar los valores, las metas y objetivos del Club?

Sí, hay pancartas en todas las canchas donde entrenamos (Coapa), en ellas dice los valores del equipo, la mística americanista, que tenemos que ser campeones, el prototipo del jugador del América, etc. De ahí en fuera no conozco otro documento sólo me guío por los carteles.

14.2 ¿Cada cuándo cambian las pancartas que mencionaste y cuál es su color(es) y tamaño?

Los carteles los acaban de poner, entonces pues antes no había y son amarillos del América y hay de diferentes tamaños.

14.3 ¿Los carteles están a la vista de todos los jugadores?

Sí, como todos los de Sub-20, primera división, etc., entrenamos en Coapa pues los vemos porque como te dije están en todas las canchas.

Comportamiento

15.- Con la llegada de Michel Bauer has notado cambios en el Club ¿cuáles?

Pues creo que es uno de los pocos directivos que se relaciona tanto con los jugadores, por lo menos en el América.

15.1 ¿Se les llama la atención por algún altercado que haya entre compañeros o qué medidas se toman al respecto?, por ejemplo como en el altercado entre Adolfo Rosinei y Jean Beausejour, no sé si estuviste presente.

Sí estuve presente, vi cuando se pelearon y pues sí se llegó a los golpes, por supuesto que se les llamó la atención, Chucho y Bauer hablaron con ellos, lo que ya no me enteré fue si los multaron, pero creo que esas cosas pasan por la calentura que genera el juego y al ser un equipo unido pues son cosas que se superan.

15.2 ¿Qué piensas acerca del trato que le da la institución a ustedes los jugadores?

Me parece que es bueno el trato que nos dan, a mí me han tratado muy bien y no tengo ninguna queja del Club, al contrario estoy muy agradecido porque me ha dado la oportunidad de debutar y ser parte del mismo.

Entrevista

***Alan Sunderland Martínez (Encargado de la Comunicación y Prensa del Club América)**

Cuestionario:

1.-¿La misión, visión, valores y objetivos del equipo América están plasmados en algún documento donde lo pueda consultar cualquier integrante del equipo?

Sí lo hay pero no lo piden, ellos van a jugar y a entrenar, saben que tienen obligaciones dentro del equipo y que hay lineamientos de jugadores y lo que tienen que hacer con el técnico.

Pero así que lo sepan como tal no, aunque sí hay un documento para todos los que trabajamos en el Club pero los jugadores no lo consultan y más que nada lo que los impulsa y dice la visión es el presidente Michel Bauer que les dice “tenemos que ser campeones esta campaña por esto y esto...”.

Yo creo que es más que los jugadores se identifiquen con el presidente y sus palabras, con el compromiso y la responsabilidad que con el documento.

Objetivos

Asimismo cada que se contrata a un técnico es por su buena reputación en campañas anteriores y porque se cree que va a cumplir los objetivos que se le trazarán, por ejemplo ahorita tienen un proyecto de continuidad porque Jesús Ramírez cumplió varios objetivos que se habían perdido antes como obtener más puntos, entrar otra vez a la liguilla, meter a más gente al estadio a través de los juegos, ser la mejor defensiva, ser el equipo más goleador, etc., entonces esos objetivos hacen que el entrenador tenga más tiempo.

A los técnicos los contratan por los resultados que puedan generar a futuro y porque quieren un proyecto de continuidad en donde si no funcionó y no cumplió con los objetivos, igual y le dan otra oportunidad por así decirlo aunque se duplican los mismos y si no lo logra se va.

Por ejemplo Jesús Ramírez ya cumplió con los objetivos de la liguilla, de los puntos y del equipo más goleador aunque fracasó en el interliga, ha cumplido en su mayoría.

2.-¿Cómo consideras que se refleja la misión, visión, valores y objetivos del América a través de las aplicaciones audiovisuales como el logotipo, nombre, mascota, etc., para que exista unidad en lo que comunica el equipo?

Sí, el escudo refleja eso, pues lo ves y luego, luego te identificas. Al igual al ver el nombre del América te remite al mejor equipo de México o a uno de los cuatro más grandes y eso hace un sentido de pertenencia.

Nombre

3.- ¿Consideras que el nombre del equipo refleja lo que es el mismo (su grandeza, sus fines, etc.)?

Sí, al equipo se le puso así en parte por el continente y en parte para que se identificaran con el equipo como ser el mejor de.

3.1 ¿Cuál crees que sea el motivo por el cual a los equipos mexicanos es más frecuente llamarlos por el nombre de su mascota?

Yo creo que es más factor de los medios de comunicación y porque así están registrados en la Federación. Es el nombre más común con el que se identifican, también es de años atrás, de historia. Van cambiando los nombres a los del América les decían los “millonetas” y ha ido cambiando. También el nombre de los animales te identifica mucho con el equipo, juega un doble papel.

Tipografía

4.- Respecto a la tipografía, ¿hay alguna establecida, que se tenga que respetar porque ya está registrada en la información que envían?

No hay una tipografía establecida pero todo lo que se le envía a prensa siempre debe ir en una hoja membretada del Club América, debe de ir en color azul , debe llevar la fecha y hasta bajo *Comunicación y Prensa del Club América* o *Área de Mercadotecnia* o de *Diseño*.

Ya todo está establecido, por ejemplo esta un balón de fútbol luego del Club América y el diseño es color azul marino y la letra debe ir en color azul marino.

4.1 ¿El club utiliza normalmente letras en mayúsculas en sus documentos? ¿Por qué?

En la página todas las pestañas están en mayúsculas, las noticias u otras notas ya no porque la tipografía ya no es la misma y están en minúsculas.

4.2 ¿Consideras que es necesario respetar siempre la misma tipografía en la información que emite el Club? ¿Por qué?

En la página es diferente, si utilizas una misma en la página cambia.

4.3 ¿Consideras que en el manual de identidad que se está realizando venga la tipografía ya especificada?

No sé, porque si utilizas una misma tipografía también la tendrías que utilizar en la página, en las promociones y en las presentaciones.

En la página es muy difícil porque la maneja *Esmas* y si se usa una tipografía específica quizás *Esmas* no la tenga y va ser difícil subirlo porque ya tienen un sistema diseñado.

La tipografía no creo que se especifique, lo que sí es que no se puede modificar las letras del club que son CA (Club América) o ponerlas diferente, que son las letras que van en el escudo, eso seguramente si va venir en el manual.

Además ahorita están en un problema porque hay varias televisoras y varios periódicos que usan el anterior logoimagotipo e imagotipo del Club América y pues entonces lo tienen que cambiar.

Logoimagotipo e imagotipo

5.- ¿Cuándo consideras que es recomendable que un equipo utilice un imagotipo solamente, es decir ya sin llevar el nombre del equipo en el escudo? ¿Por qué?

Si es el de Pumas, yo creo sí se identifica. La gente se identifica más por la historia.

Es más fácil identificarte con un imagotipo que lleva más tiempo que con otro que apenas inicia.

5.1 ¿Por qué crees que los escudos de los equipos de fútbol mexicano son la mayoría logoimagotipos (nombre y la insignia o icono) y no sean más sencillos siendo sólo logotipos (nombre sin emblema)?

Con el logotipo no se identificarían tan fácil, porque para tener un sentido de pertenencia necesitas identificarte con algo más allá del nombre y en el escudo va el sentido de pertenencia. El escudo yo creo que refleja muchísimo más que el nombre, en el fútbol.

5.2 En los documentos que proporcionan, en la página web y en los lugares donde aparece el escudo, ¿se fijan siempre que esté el registro de marca de propiedad?

Sí, cada promoción, artículo e idea del Club se registra por ejemplo lo de los Aguitunes y lo de Socio Águila kids, para ello te solicitan una licencia por lo que se tiene que ir al área de compras que es en el Estadio Azteca y ya ahí te solicitan la licencia para poder usarla.

5.3 Platícame, ¿cuáles son los cambios que se le hicieron al escudo americanista?

El escudo cambio en su forma geométrica, es más redondo antes estaba como un poco ovalado, los colores azul y amarillo cambiaron en su tonalidad ahora son más fuertes y las letras CA. También cambio el centro del escudo que tiene el continente.

5.4 ¿Consideras que estos cambios que se le hicieron al escudo afecta la identidad de todo el equipo?

Sí, pero tenemos dos casos por ejemplo el de Chivas donde el dueño Jorge Vergara le cambio muchísimas cosas y la gente se volvió loca, fue un cambio muy drástico y en el América los cambios la gente no los ha notado porque se han hecho poco a poco para que no sea de golpe y que la gente no lo desconozca, aunque son muy parecidos ambos.

Gama cromática

6.- ¿Consideras que es importante que ustedes como integrantes del Club, conozcan el significado de sus colores? ¿Por qué?

Todo debe ir en amarillo y azul y muy poco rojo, son los tres colores, nada de meterle negro porque se ve bonito o cualquier otro color, porque no, incluso en la tiendita del Club tenia techo negro y se lo cambiaron.

6.1 ¿Ustedes normalizan sus colores a través de la carta de Pantone?

Sí los colores se normalizan a través de la carta de Pantone y ahora cambiaron, estas son las nuevas modalidades 03377: 0 amarillo, 33 verde y 77 azul.

6.2 ¿Crees que si se llega a cometer algún error en la tonalidad de los colores generaría una falta de identificación con la afición?

Si se pone el amarillo más naranja y el azul más morado yo creo que sí, pero si se deja en un amarillo y en un azul parecido no se nota tanto por lo que no sucedería nada.

Eslogan

7.- ¿Consideras que un eslogan debe englobar el concepto de la estrategia a seguir de un Club y la identidad del mismo? ¿Por qué?

Sí, porque a través del eslogan proyectas mucho de lo que quieres de tu misión, visión y tus valores, el club no tiene como tal uno sino las tienen sus áreas como Responsabilidad Social “Más allá del balón”, como Podcast “Conociendo la otra cara del jugador”, etc., pero sí se considera como el equipo más importante del fútbol mexicano por lo que influye mucho en el eslogan y la identidad de la marca.

7.1 Y por ejemplo el eslogan *Me vuelves loco*, ¿cuál sería la estrategia a seguir con el mismo?

Me vuelves loco es una nueva campaña que sacó el América junto con Nike, lo sacaron después del eslogan *Ódiame más* para volver a atraer al mercado.

La estrategia a seguir con esta campaña es regresar al sentido de pertenencia del americanismo que se había perdido.

7.2 ¿El eslogan lo van cambiando según las campañas publicitarias?

Se va cambiando cada vez que la audiencia baja o se estanca, se cambia porque se quiere algo diferente y se quiere atraer a más gente.

7.3 ¿Para ustedes es relevante darle a conocer el eslogan a los jugadores internamente primero? ¿Por qué?

No, es más con la afición pero más que el eslogan es el sentido de pertenencia a través de los valores, el posicionamiento, etc. El eslogan en el Club no juega tanto, juega más el escudo, creo.

Mascota

8.- ¿En qué consideras que ayuda la mascota a los equipos?

Yo creo que la gente se identifica más con el águila que vuela en el medio tiempo en el Azteca que se llama Celeste y que tiene su entrenador, que con la botarga con la que salen corriendo los jugadores.

8.1 ¿Crees que la mascota transmite la identidad de los equipos?

Sí, porque es algo palpable y motiva a los aficionados. Es como el rugido de Pumas en el estadio con el cual se identifica la gente, el cual no tiene por ejemplo Jaguares.

Productos y servicios

9.- ¿Consideras que los productos que vende el equipo del América proyectan lo que es la institución, sus normas y valores?

Sí, aunque depende del producto, por ejemplo la playera de Pumas la retro que sacaron, todos la querían costara lo que costara y salió la nueva y a muchos no les gustó que el puma estuviera pintado, etc.

Además depende a que sector vaya dirigido para que te compren los productos por ejemplo una colcha del América muchos la pueden comprar pero las personas de mayor nivel socioeconómico no. Por lo que hay productos para los diversos tipos de públicos.

Para retomar el americanismo de los 80s, en Febrero va salir una playera nueva la cual sólo la van a usar en un partido contra el Cruz Azul y va ser tipo lo que hizo Pumas la temporada pasada cuando jugó contra el América.

Entonces, el América va sacar una playera crema contra el Cruz Azul el 14 de Febrero y van a salir a la venta muy pocas, esto para retomar el americanismo que ganó en los ochenta, entonces están haciendo una campaña vía Nike en donde están llamándole a las leyendas para que resurjan con los jugadores nuevos.

Aunque también está la otra cara que si ves la revista del Club América y ves los productos que te ofrece Socio Águila dices ni loco me compraría esto.

9.1 ¿Cuál es la razón por la que productos como el vino tinto del América no son sacados al venta para el público en general?

Hay productos muy exclusivos como para Socio Card Elite que sólo se los venden a ellos y no a los demás aficionados porque son muy caros. Por ejemplo en el Barcelona venden sólo a los socios playeras muy exclusivas como las que se usaron en la final y a nadie más. Además de que al ser productos exclusivos te hacen pertenecía.

9.2 ¿Qué es lo que consideras que es importante para que los aficionados, compren los productos de sus equipos de fútbol?

Buena venta y que tengan algo que les diga a los aficionados esto sí pertenece al América, por ejemplo un vaso que tenga la imagen de Guillermo Ochoa y que con ello el aficionado diga que es el mejor portero y sí me lo voy a comprar porque es del América.

9.3 ¿Cuando el equipo no gana o tiene una mala temporada, las ventas bajan?

Si, es algo muy notable, también cuando se empieza a ganar las ventas suben mucho.

9.4 ¿Cuáles son los servicios que ofrece el América?

Asientos reservados, Socio Águila, eventos y escuelas. En cuanto a los eventos, se puede contratar las instalaciones del equipo (en Coapa donde entrenan) para la cena de fin de año, una comida familiar, etc. Tú rentas las instalaciones y además puedes tener la visita de algún jugador, esos paquetes se llaman *Ventas de Eventos* del Club América. Además estos eventos son independientes a los del estadio Azteca.

Las escuelas también es un servicio, un proyecto que se está haciendo es el querer impactar a los niños de escuelas privadas y que estos vayan a las instalaciones del Club para que vean entrenar al equipo. El Club tiene escuelas por todo México y también en Estados Unidos.

Entorno

10.- ¿Todas las instalaciones del América (oficinas, mobiliario, etc.) cuentan con sus colores? ¿Cuáles?

Sí, todo está impregnado, nada más porque las computadoras no pueden ser azules, sino todo sería azul y amarillo. Los sillones son color azul y amarillo.

10.1 ¿Por qué consideras que es importante que las instalaciones del América cuenten con sus colores, logoimagotipo, etc.?

Porque los colores te identifican con el Club y es parte también de los colores que identifiquen a sus empleados, por ejemplo los de mantenimiento se identifican mucho con el equipo porque ven sus colores diario en la oficina.

Además al ver juntos al azul y al amarillo inmediatamente te identificas con el América.

10.2 ¿La señalética del club, (como los letreros de no fumar, de los sanitarios, flechas, etc.) están relacionados con el mismo, tienen los colores y son evidentes, es decir fácil de ubicar?

También la señalética tiene los colores, incluso el área de los trofeos, los nombres de estos deben ir con el color oficial, la zona de prensa está en azul y amarillo, los balones igual, etc. Aunque los letreros de no fumar no están evidentes.

Información

Siempre hacen presentaciones de ventas a cada empresa en donde ponen paquetes de productos a la venta y le explican a la empresa cuales son los beneficios de comprarlos. Por ejemplo en el podcats cuando les dices a los cinco primero radio escuchas que traigan cinco tapas de desodorante *Rexona* tienen una comida con un jugador. Entonces seguramente más de la mitad manda las tapas y tienes un gran impacto, por lo que se lo tienes que reflejar a la empresa para que te lo compre, siempre a través de presentaciones.

Revista : La revista del América la maneja editorial *Televisa* pero a partir de la reestructuración del Club, el área del marketing la retomó y le hizo cambios, por lo que ahora mete artículos de mayor peso e impacto de los jugadores y le da también importancia a *Socio águila*, a la campaña *Me vuelves loco* y a la cantera, que incluye quiénes viven en la Casa-Club, por qué existe una Casa-Club, quiénes son los cocineros del equipo, es decir lo que hay más allá del equipo.

Página web: A partir de la reestructuración lanzaron la página web exclusiva del Club América, porque antes la tenían los aficionados y no era una fuente oficial, lo que ahora sí es. Antes, al tenerla los aficionados no se subían notas sino sólo se manejaban fotos y cuestiones como quién convivió con el jugador y rumores.

La página no es nada objetiva, se disfrazan las derrotas diciendo que se le hecho muchas ganas y que el siguiente partido se va ganar.

11.- ¿Cuáles son los cambios que se han hecho con la reestructuración?

El rediseño de una página web, la modernización del escudo, el lanzamiento de la campaña *Me vuelves loco*, lanzamiento del asiento reservado que es diferente a *Socio Águila*, éste es que a partir del torneo Clausura 2009 le dijeron a las aficionados que en lugar de que ya nada más compres tu boleto para un partido, porque no lo compras para toda la campaña y ya tienes tu asiento asignado para todo, ¿qué beneficio da? de que sale más barato que si compraras un boleto en todos los partidos y que si entra el América en la liguilla tú tienes preferencia para comprar esos boletos.

La **guía de medios** donde aparecen todos los patrocinadores del Club, las fichas técnicas de todos los jugadores, los lineamientos de prensa y las campañas que están por hacerse.

La foto oficial que sirve para darle mayor impacto al equipo, para los manuales de identidad (que están en proceso), así como para la implementación del Programa de Atención y Reconocimientos ,con el cual no quieren olvidar a las leyendas americanistas porque la mayoría de la gente se identifica mucho con ellas y se les está haciendo homenaje cada mes. El fin de esto es para que salgan en los medios, darle impacto al Club y para el sentido de pertenencia con los aficionados.

La implementación de imagen responsable: como el Club tiene una buena reputación en caso de que esté perdiendo todos los partidos, lo que se hace es llevar a un jugador por ejemplo a un hospital y con esto se proyecta un Club socialmente responsable que ayuda a los niños de diferentes capacidades o de escasos recursos. Con esto los jugadores mejoran su reputación y el Club queda no sólo como un simple equipo, sino que ve por los demás.

El programa de zona Águila, es transmitido por televisión y por radio en el cual también hubo una reestructura en el horario por ejemplo, además en televisión se pueden ver todos los productos del Club, incluso los mismos conductores traen la playera para impulsar a la gente a comprarla. También hay una sección dedicada a la comunicación del Club, por ejemplo al informar que el aficionado al comprar su boleto ayudará a Haití, ya que el dinero del mismo será enviado para allá. En cuanto que en el radio, se aplican puras promociones, por ejemplo una seria: “compra tu boleto y tu hijo entra gratis”.

Para integrar a los niños más al Club, lo que se está haciendo es que a través de los futbolistas se impulsan torneos. Los torneos llevan nombres de marcas con las cuales se alía el club, como “Copa Danone” la cual ya tiene mucho tiempo y los niños que se inscriben empiezan a consumir productos Danone, puesto que al tener entre 8 y 12 años aún no tienen una identidad con algo y al impulsarlos a través de un premio se empiezan a identificar con el Club o con la marca. Entonces ayuda mucho a las empresas y al Club.

11.1.- ¿Cómo transmiten la identidad a través de la información y los anuncios que se hacen?

Por las palabras que usan como pasión, entrega, americanismo, águilas y el nombre de los jugadores. Además de la forma en cómo lo dicen más que por las imágenes que pasan aunque en un comercial de *Me vuelves Loco* se pasan muchas imágenes cada 2 segundos en donde salen los jugadores tirando y al final sale el eslogan. Depende mucho de los anuncios.

11.2 ¿La papelería con la que cuentan siempre lleva los colores, el escudo, etc.? ¿Y ya tienen establecido un cierto lugar donde van, su tamaño?

Sí, hay libretas que llevan por lo menos el logo. El logoimago tipo ya tiene su lugar y tamaño sobre todo en anuncios y no puede estar pixelado.

11.3 ¿El material de comunicación del Club desde los anuncios, catálogos hasta los manuales de instrucciones son de calidad uniforme y reflejan con exactitud los objetivos?

No, varían en el diseño, por ejemplo el Plan de mano que te dan en el estadio cada vez que el América es local, no es igual a la Guía de medios, varía el material dependiendo a quien se lo vas a entregar. Aunque los colores, son iguales.

La revista también lleva los colores del equipo aunque no se parecen a la Guía de medios y al Plan de mano. Además de que los hacen diferentes empresas al plan de mano lo hace una empresa que se llama *Punto Azul* y a la Guía de medios, la hace el área de mercadotecnia.

Comportamiento

12.-Acerca del comportamiento de la institución con el personal, ¿Cuál es la forma en que te tratan? ¿Cuál es la relación con los proveedores, con sus miembros, etc.?

Hay de todo hay gente muy buena onda como el presidente (Michel Bauer) que es muy sensato en lo que hace pero hay mucha gente que cree que al pertenecer al América que en parte es de *Televisa* y es importante, se creen mucho, que se puede encontrar desde el vicepresidente hasta el utilero, porque sí impacta mucho el equipo.

Con los proveedores es más que quieren conocer a los jugadores que por el impacto que tiene el Club América. Hay varios tipos de proveedores desde el que va a darle el banderín al diseñador hasta el que te hace la iluminación del Club pero a cambio quiere una comida con los jugadores, que son los intercambios que varían mucho.

12.1 ¿Existe un reglamento interno, en donde se les diga a los jugadores cómo deben comportarse con la afición?

Si esta el reglamento interno, el reglamento para jugadores, lineamientos de prensa que consiste en lo tú como periodista puedes y no hacer y de los jugadores es que no pueden estar borrachos, tienen que entrenar, llegar puntuales sino se les descuenta de su sueldo.

12.2 ¿En donde crees que se centre principalmente la identidad del América en sus productos, servicios, infraestructura, en lo que comunica (publicidad), en su comportamiento? ¿Por qué?

Yo creo que en el escudo, en el americanismo como tal y en la relación afición – jugadores y en los resultados porque cuando se es campeón salen aficionados por todos lados.

12.3 Acerca de la información que me mandaste, de las estrategias que se siguieron en el 2003 como la alianza con Warner Bros , los mensajes operados por *Esmas Móvil*, las franquicias , etc. ¿cuales serian las estrategias de este tipo actuales del club?.

De *Esmas móvil* lo que quieren hacer, es que como está muy de moda lo del Iphone hacen aplicaciones para ellos, quieren hacer que desde el Iphone se escuchen los podcast , que se pueda tener salvapantallas desde *Esmas móvil* , que bajen la foto de su jugador preferido, el juego del América, etc.

También está la estrategia de *Aguitones* , que es lo que hace el Barcelona de los dibujos animados de los jugadores.

Las franquicias sí es *América Gym*, tiene que tener el lugar ciertos metros, tiene que tener estacionamiento, que cuente con instalaciones, etc. En el contrato se establece que se tiene que usar los colores institucionales y que no vas hacer mal uso ni del nombre, ni de lo que representa el América.

12.4 ¿Tratan que todas las franquicias sean parecidas, que exista unidad?

SutMart es la empresa que se dedica a franquiciar y Socio águila se encarga de los productos y asiento reservado.

Ingresos

13.- ¿Consideras que es el estilo visual del club se traduce en un valor numérico? ¿Por qué?

Sí, lo que quiere el equipo es generar pero también adquirir, es decir quiere hacer productos para obtener dinero y crecer económicamente, está buscando la manera de que los ingresos no sólo sean por venta de jugadores o ventas de las entradas del estadio Azteca, está buscando ser más que un simple Club como una empresa que tenga negocios de varios productos que es donde se da el resultado en numeritos.

13.1 ¿Crees que es el club más rico por sus negocios o porque pertenece a Televisa?

Yo creo que cambio mucho radicalmente antes de que llegara Michel Bauer (presidente del Club), el América era un simple Club que pertenecía a la televisora, sin embargo llego Bauer y el Club dejo de depender de *Televisa*, ya las ventas y las compras ya no venían tanto de ella, ahora el área de mercadotecnia está metiendo cuatro veces más ingresos económicos potenciales y de aficionados de lo que tenía antes.

13.2 ¿Cuáles son estos cambios que hizo Michel Bauer para introducir esos ingresos?

En cómo vende sus productos, la reestructuración de las áreas y la creatividad para ello.

13.3 ¿Para el club es importante el merchandising? por ejemplo en los puntos de venta se preocupan por llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra, etc.

Sí, en la revista Socio Águila mete ahí sus productos y la tienen en línea en una página web, en *Ticketmaster* se tiene una promoción para asiento reservado, entonces eso depende mucho de quien te

ayude con la promoción como *Banamex*, *Nike*, Socio Águila (aunque está estancado en poner los artículos en la revista).

13.4 ¿El América invierte, mucho en publicidad?

Invierte más en intercambios como patrocíname la comida y yo a cambio te dejo que tus modelos estén ahí con nosotros etc. Por ejemplo el Club le dice a *Bimbo* págame las cajas de luz que hay en el estadio y yo a cambio te dejo que comercialices la imagen de Pavel Pardo en tus productos Bimbo. Estos se llaman *Productos de Unidad de Negocio* y esto lo ve el área de mercadotecnia

Lo del sistema de identidad de marca se llama SIN, también se hace análisis de investigación de mercados e intercambios.

13.5 ¿Cómo fue lo de las áreas de restructuración, qué cambios se hicieron?

Había muchos intereses y cuando llego Michel Bauer vio a la gente que sí trabajaba y a la que no e hizo cambios incluso creo el área de mercadotecnia pues no existía, se llamaba antes Comunicación y Prensa y estaba en Santa Fe y lo que hizo fue juntar mercadotecnia, meter comunicación y prensa, relaciones públicas y diseño en una sola y a partir de ahí comenzar ese cambio.

Entrevista

***Mario Edher Sánchez Díaz (aficionado del Club América)**

Cuestionario:

1.- ¿Por qué te sientes identificado con el América?

Porque es el equipo más poderoso del futbol mexicano es decir el Club que tiene más dinero y también porque es al equipo que todo mundo le quiere ganar.

1.1 ¿Por qué le vas a ese equipo y no a otro?

Porque desde niño le voy y me gusta que sea un equipo poderoso que puede traer al jugador que sea, el que tiene más clásicos y además porque mi papá le va. Además el estadio Azteca fue al primero al que entré y el América al primer equipo que vi.

1.2 ¿Qué es lo que más te emociona cuando vas al estadio Azteca?

En primera entrar al estadio Azteca es espectacular, ya que es un inmueble grandísimo y hermoso, y ver al América en el mismo es también padre y más si va acompañado de un buen marcador. Porque verlo por televisión es muy diferente, en el estadio se siente el ambiente, ves a muchos aficionados y además ves volar al águila y todo lo que conlleva, es muy padre.

Misión

2.- ¿Conoces cuál es el motivo por el cual existe el equipo? ¿Cuáles fueron las razones que sus fundadores tuvieron para crearlo?

Sí, fue creado para que hubiera un equipo que le compitiera a las Chivas, el equipo riquillo contra el pobretón. Me enteré de esa información yo creo que a través de la televisión.

2.1 ¿Qué jugador es el que más recuerdas o ha sido el más representativo para ti y por qué? (posición)

Sé que el más importante ha sido Carlos Reynoso, pero para mí no es tan representativo porque yo no lo vi. Creo que hay muchos pero recuerdo mucho a Iván Zamorano porque llegó al futbol mexicano con mucha fama y en su presentación anotó 3 goles contra Santos, además de que esa vez yo estaba en el estadio. Otro jugador también muy importante para mí fue El "piojo" López. Ambos jugadores los recuerdo muy bien porque en su estancia en el América tuvimos dos campeonatos, con Zamorano en el 2002 y con El piojo en el 2005, creo que ellos fueron piezas fundamentales para ganar los campeonatos, sin embargo los conjuntos que se tenían en ese momento eran buenos.

Creo que ha habido muchos delanteros en el América y muy buenos, sin embargo lo que más recuerda uno son los campeonatos y por eso esos jugadores para mí son representativos.

Trabajo en equipo

3.- ¿Consideras que en el América predominan las individualidades más que el trabajo en conjunto?

Sí, porque el América en esta temporada iba más o menos bien aunque muchos no nos ha gustado el trabajo de Chucho Ramírez pero si otra vez hacen cambios corren a seis jugadores y traen a estrellas va ser lo mismo de siempre, no va ver un trabajo en conjunto y se va empezar de cero, lo bueno sería que se le diera continuidad a los jugadores, porque ya se conocen y se entienden.

Siempre que el América no califica o no pasa a la siguiente ronda hacen cambios muy drásticos, lo contrario a otros equipos como Chivas en el que es muy difícil ver más de tres cambios de un campeonato a otro.

3.1 ¿Crees que el equipo trabajo más en equipo esta temporada a la falta de sus estrellas como Cabañas, Ochoa, etc.?

Sí aunque de tres campeonatos para acá no ha habido muchos cambios en el América de jugadores y aún así creo que no se ha llegado a ver a un buen conjunto como Pachuca y Toluca que también no cambian mucho su plantel y escogen muy bien a los extranjeros que van a venir.

Liderazgo

4.- ¿Consideras que Jesús Ramírez es un líder?

No, no es un líder porque en primera todos me refiero principalmente a los jugadores le faltan al respeto, le gritan, etc., entonces cuando pasa eso yo creo que se pierde el respeto y también lo que contribuye a ello es al equivocarte en los cambios, al hacer algo tan ilógico y creo que como jugador piensas que el entrenador no nos está ayudando y ahí pierde la credibilidad.

Tanto el técnico como el jugador tienen su labor pero si el jugador trata de jugar mejor y el técnico no logra dirigirlo, estamos perdidos, porque el líder no hace bien su función.

A mí sinceramente Chucho Ramírez no me simpatiza porque el equipo no va como debería, sí ha tenido buenos resultados, buenos números, ha calificado pero el equipo da la impresión de que puede dar más y él como que no los deja avanzar, los frena a mi punto de vista.

4.1 ¿A qué jugador del América actual consideras que es un líder en toda la extensión de la palabra? ¿Por qué?

Creo que Cabañas cuando estaba pero ahorita los que más son Aquivaldo y el Rolfi Montenegro, los dos extranjeros. Aquivaldo en cualquier equipo en el que esté es un líder, como en el Pachuca lo era, en su selección también y ahora en el América. Lo mismo pasa con el Rolfi, también en Argentina en el Independiente era un líder y un goleador.

En cuanto que Ochoa por ejemplo no se me hace tan líder creo que casi no les grita a sus compañeros en la cancha por su misma juventud, además si se va a otro equipo tendría que volver hacer la historia que ha hecho en el América para que se le considerara como un líder.

Objetivos

5.- ¿Cuándo tu equipo no va bien en la temporada, de todos modos vas a apoyarlos al estadio?

Sí puedo ir pero no tan frecuentemente, no me dan tantas ganas de asistir cuando el equipo está mal porque uno teme a la decepción.

Nombre

6.- ¿Normalmente como te diriges a tu equipo, por América, águilas, millonetas? ¿por qué?

La mayoría de las veces como América, sino es que siempre porque es más representativo para mí. Además es su nombre oficial, su mascota es el águila y a mí siempre me gusta decirle a las cosas por su nombre.

Tipografía

7.- Encuentras relación o uniformidad en el tipo de letra de información que has leído del América en su página, revistas, folletos, en las letras del escudo, etc. (La A una águila, mayúsculas)

Sólo sus colores, pero el tipo de letra no.

Logotipo

8.- ¿Para ti representaría lo mismo si el escudo del América sólo tuviera su nombre y sus mismos colores, sin el continente y todo lo que lleva el mismo? ¿por qué?

Pues aquí en México no se acostumbra, pero en lo personal no me afectaría porque para mí el continente americano no es algo que me impresione, aunque se ve padre el escudo con éste sin embargo con lo que me identifico es con el nombre del Club.

Logoimagotipo

9.- ¿Consideras que el escudo representa lo qué es el América?

Sí, representa que es uno de los equipos más poderosos y conocidos en el continente americano. Aunque en la actualidad los equipos de Estados Unidos cuentan con mucho dinero, sin embargo el América sigue siendo de los más ricos.

9.1 ¿Te generaría una falta de identificación si el escudo del América tuviera marcos, gráficos, palabras o frases de más o que estuviera distorsionado? ¿por qué?

Obviamente si lo identificaría, sí sabría que se trata del escudo americanista pero tendría la certeza de que no es el oficial.

9.2 ¿Has notado los cambios que se le han hecho al escudo actual? ¿Cuáles?

No la verdad no, si ha habido cambios han sido mínimos porque no me he percatado de ellos y tampoco he escuchado que se le hayan hecho.

Gama Cromática

10.- ¿Qué carga emocional te provocan los colores del América? (tranquilidad, excitación, melancolía, felicidad, etcétera.)

Siento muy padre porque cuando veo los colores amarillo y azul los relaciono inmediatamente con el América. Si veo el amarillo digo donde está el azul y viceversa pero la verdad es que me emociona mucho ver esos colores.

10.1 ¿Te generaría falta de identificación si el escudo del América cambiara la tonalidad de sus colores?

Si cambiara sus colores indudablemente que sí pero en lo que respecta al tono el América ha tenido varios tonos amarillos a lo largo de su historia por ejemplo este torneo se uso el color crema que también se uso en la época donde al equipo le iba muy bien.

Las playeras del equipo han cambiado drásticamente en los tonos amarillos y también en el azul, pero pues uno se acostumbra, incluso yo tengo playeras en tonos muy diferentes aunque los colores del escudo siguen siendo los mismos.

Los cambios de tonos de las playeras no me gustan mucho, en especial en el equipo que fue campeón en el 2002 el tono de la playera era un amarillo muy mostaza ese tono a mí no me gustó aparte de que tampoco me agradaba el uniforme aunque siempre los voy a apoyar sin importar la tonalidad.

Eslogan

11.- ¿Conoces los eslóganes que ha sacado el Club? ¿Cuáles?

Uno que pasan mucho en la tele, de una viejita el de *Me vuelves loco* y también me acuerdo mucho de uno cuando el América le ganó al Toluca en la final de la Concacaf que le dio el pase al mundial de Clubes, los jugadores sacaron una playera que decía *Ódiame más en Japonés* porque era a Japón donde iba a ir y ese eslogan se me grabó mucho, me pareció muy divertido, creativo y para que todos los demás equipos vieran quien es el bueno. Y otro eslogan que me gusta mucho es el de *América y ya*.

11.1 ¿Cómo te has enterado de ellos?

Más por la tele en comerciales y esa vez que estaba viendo el partido.

11.2 ¿Son importantes para ti? ¿Forman parte de tu vocabulario habitual?

Sí, los uso muy frecuentemente sobre todo en los correos electrónicos que tengo e incluso en mis contraseñas porque son muy fáciles de recordar.

11.3 ¿Qué te parece el eslogan *Me vuelves loco*? ¿te identifica con el equipo? ¿Representa lo que sientes?

El comercial de la viejita no me gusta y creo que el eslogan se puede entender de dos maneras una de que amas al equipo y otra de que el equipo no gana por lo que a mí ese eslogan no me gusta no me remite al equipo, lo contrario al de *América y ya*, porque este me da entender que no importa nada más y no existe otro que no sea el América con lo cual claro que me identifico.

11.4 ¿Crees que los eslóganes representan lo que es en realidad el Club?

Sí, por ejemplo ese de *Ódiame más* va dirigido a todos los antiamericanistas, que por cierto hay bastantes y así siempre ha sido el equipo odiado por sus rivales.

Mascota

12.- ¿Consideras que la mascota de tu equipo representa lo que es? ¿por qué?

Sí, a mí me gusta mucho el águila es una ave que se me hace muy inteligente y depredadora como el equipo.

12.1 ¿Te emociona el águila que vuela al medio tiempo en el estadio?

Sí se ve padre, además para que haga una águila eso debe estar bien entrenada. También cuando voy al estadio lo hago para ver a mi equipo pero en el medio tiempo uno está acostumbrado a que salga el águila, por lo que la esperas para ver como vuela y llega hasta el balón bien padre.

12.2 ¿Te motiva la mascota, la botarga que sale corriendo con los jugadores?

No, la botarga me da risa, se me hace algo así como chistoso pero no me representa al equipo, sé que es un águila y que se llama Aguigol pero si no estuviera en el estadio no sucedería nada.

Creo que todas las mascotas de los demás equipos son simpáticas aunque me desagrada Goyo, por obvias razones.

Productos y servicios

13.- ¿Qué es lo que te impulsa a comprar productos del América?

Lo principal es que le voy al equipo por eso me compro cosas y también que me guste porque aunque sea del América si el producto no me gusta simplemente no lo compro.

13.1 ¿Aunque tu equipo no esté pasando por un buen momento, de todos modos compras sus productos? ¿Por qué?

Si el equipo está bien pues sí te dan más ganas de comprar sus productos pero también puede ser que ande mal el América pero que el uniforme este muy padre, entonces si me gusta lo compro.

13.2 ¿Cuál es el producto que más compras del equipo?

Playeras es lo que más tengo, hubo un tiempo que me gustaba comprar más las del segundo uniforme porque eran las que casi nadie tenía como las de color azul, todos tenían las amarillas pero a mí me gustaban las azules. Tengo playeras amarillas, azules y también blancas, además de playeras que no usan los jugadores dentro de la cancha sino que son más para vestir, es decir son playeras normales que sólo tienen el escudo y la marca Nike.

13.3 ¿Por el programa “zona Águila” tanto de radio como de televisión te has enterado de los productos del equipo y te has informado de sus servicios?

Sí me he enterado de varios productos más por el programa de radio que por el de tele, como las sábanas (son amarillas, hay individuales y matrimoniales, etc.) que están anunciando últimamente y también hacen muchas promociones para que hables. Por televisión me he enterado también de productos del club aunque no específicamente en zona Águila.

Me fijado que lo que más anuncian en los programas son productos pequeños como loncheras, playeras casi no aunque los conductores las traen al igual que chamarras. Anuncian varios productos pero no me acuerdo cuales, la verdad es la parte del programa donde pongo menos atención, porque yo escucho el programa para enterarme de noticias del equipo.

Cuando más los escucho y más interés les pongo a los programas es cuando gana el América aunque cuando pierden también aunque en menor medida sólo para ver que dicen. Aunque creo que cuando más me gusta verlos o escucharlos es antes de que empiece la siguiente temporada para ver que jugadores vienen, las especulaciones y todo eso.

13.4 ¿Has consultado sus productos en línea o en las revistas del Club?

No, la verdad no

13.5 ¿Las escuelas que ofrece el Club que te parecen? ¿por qué?

Yo nunca estuve en una escuela del América pero tengo amigos que sí y por lo que sé hay muchas escuelas no sólo en México sino en EUA, además te dan la oportunidad de saltar a fuerzas básicas y las

canchas están en muy buenas condiciones, muy padres aunque creo que hay muchos intereses, algunos jugadores que debutan tienen que dar su dinerito para ello.

Yo me fui a probar al América a una filial, me enteré por un anuncio en el periódico, tenías que ir vestido de blanco y éramos muchísimos los que fuimos pero me decepcioné mucho porque los visores no te hacían caso y ni siquiera te volteaban a ver, entonces creo que el trato que te dan es pésimo porque tu como niño llegas ilusionado y más que le vas a ese equipo, por lo que deberían de darle más seriedad e interés.

Entorno

14.- ¿Qué significa para ti que el estadio Azteca, el transporte, el lugar de entrenamiento, las tiendas del América, etc., tengan los colores del equipo, su escudo, a veces la mascota, el eslogan etc.?

Yo creo que está bien que todo este repleto del América como en el estadio, así los jugadores y la misma afición sentimos pertenencia al Club y de esa manera el estadio pesa porque ayuda a que el visitante sienta que está en un territorio que no le pertenece y en el cual no es bienvenido, ni querido porque es propiedad de nosotros.

En cuanto a que las tiendas cuenten con todos esos elementos, también lo creo necesario más que nada ayuda a que ubiques de que equipo se trata, por ejemplo si voy caminando en algún lugar y veo los colores americanistas en una tienda, esto me va ser voltear, entrar y ver de qué se trata, además de posiblemente comprar si es que me gusta algo. Creo que esto sirve para llamar la atención del aficionado, que te enteres de que hay tiendas de tu equipo y hacerte sentir como un gran seguidor de tu equipo dentro de éstas.

Información

15.- ¿Has consultado su página web? ¿Qué es lo que más te gusta ver?

Sí, casi todos los días y no lo hago diario porque se tardan mucho en actualizarla. Lo que sí me gusta hacer es bajar los fondos de pantalla para ponerlos en mi computadora, de hecho tengo ahorita muchos. También me gusta ver las noticias que pongan aunque como te digo las suben ya bien tarde, ya te enteraste cuando a penas las están poniendo en la página.

15.1 ¿Te has detenido a leer la historia del equipo? ¿por qué?

Sí, una vez estaba viendo los campeonatos que tiene el América que por cierto ahí fue donde me enteré que el América es el equipo que tiene más campeonatos de México y que la Copa Interamericana es la más importante que tiene que la ganó dos veces una de ellas a Boca Juniors con gol de Reynoso, además de que también te viene en ese apartado el número de títulos que tenemos que son 33. Desde ahí le digo a todo el mundo que conozco que es el equipo con más títulos, ósea en liga mexicana las Chivas tienen más campeonatos aunque a ambos equipos les quitaron como 3 campeonatos más o menos que ganaron cuando aún no eran profesionales pero en general el de más títulos es el América.

15.2 ¿Hace cuanto consultas la página web? ¿Has notado cambios que se hayan hecho?

Desde hace mucho, desde que empecé a tener Internet que fue cuando era apenas un niño, luego, luego me enteré y me metí.

Sí se le han hecho muchos cambios por ejemplo la entrada antes no la tenía, es como una introducción que te ponen, ahorita está la frase ¿Tienes el valor o te vale? , antes la de *Me vuelves loco* y

también hubo un tiempo cuando contrataron al Pelado que cayó en la época de navidad, que pusieron los deseos que según habías pedido y eran todas las contrataciones que habían hecho como Chitiva, Robert de Pinho , etc., que eran buenas aunque no funcionó ninguna.

Pero antes no tenían esa introducción, entrabas directo pero a pesar de eso creo que la página sigue estando pobre aunque antes estaba peor, a mí me gustaría que se actualizará rápido y que si pasa algo te enteres ahí inmediatamente.

15.3 ¿La información que te brindan en ella consideras que es objetiva? ¿Esto qué te parece?

No para nada, por ejemplo luego el América juega muy mal o pierde y en la página los justifican diciendo que el equipo está bien y lo entiendo para que la gente no se sienta mal pero a mí no me gusta prefiero que hablen con la verdad, yo no me dejo llevar por eso.

También no me gusta que se admitan comentarios, por ejemplo en una noticia ahora permiten que des tu opinión y éste aparece debajo de la misma, pero la mayoría de las veces se meten antiamericanistas a agredir al equipo y manchan la página. Debería haber un administrador o una persona encargada de borrar los comentarios groseros contra el equipo, digo si son constructivos de acuerdo pero negativos y con afán de molestar no me parece que los dejen.

15.4 ¿Has leído las revistas del Club? ¿Qué te parece la información que en ella te dicen? ¿Te gustó?

Solamente en una ocasión y hace mucho tiempo, recuerdo que venía la biografía de un jugador del América creo que era del “Loco” Abreu y te daban detalles importantes del jugador.

Sí me gusta leer revistas, me llaman la atención aunque prefiero la información electrónica.

15.5 ¿Qué piensas acerca del plan de mano que te dan cuando entras al estadio? ¿Lo lees? ¿Te gusta? ¿Qué viene?

Antes era más común que te lo dieran ahora creo que ya no te lo dan, por lo menos la última vez que fui al estadio no me dieron nada, lo cual está mal estaría bien que te proporcionaran información de cómo van los grupos, estadísticas más que nada que te dijeran como llega el equipo visitante y cómo está el América, cuántas veces se han enfrentado, etc., porque yo no recuerdo que esa información estuvieran en lo que te daban antes.

Lo que sí me acuerdo muy bien que daban eran calendarios que decía cuando y contra quien jugaba el América pero hace muchísimo tiempo cuando estaba todavía Lara.

15.6 ¿Te gusta el uniforme del América?

Sí me gusta, los colores están padres, claro que hay uniformes que me han gustado más que otros pero el actual me agrada.

Comportamiento

16.- ¿Cómo crees que es el trato que le da la institución a los jugadores?

Creo que es bueno aunque depende si viene llegando el jugador lo tratan muy bien, si es extranjero mejor y si el jugador va salir del equipo ha habido muchos casos en donde los tratan mal , los dejan sin equipo o también los sacan sin merecerlo, por lo mismo que te decía de que el equipo da una mala campaña , corren al entrenador , llega otro y éste ya no quiere a ciertos jugadores y puede sacar a jugadores aunque

sean íconos del Club , el caso más reciente fue el de Germán Villa que era un jugador muy importante y de mucho tiempo pero llegó el “Pelado” y tal vez no sabía quién era o a lo mejor sí pero no se le hacía tan bueno , de lo que sí estoy seguro es de que un entrenador de aquí de México no hubiera hecho lo mismo, no se hubiera atrevido.

16.1 ¿Cómo calificas el comportamiento de los jugadores fuera de la cancha con los aficionados como tú?

Creo que la mayoría son payasos, los únicos que no lo son puede ser algún extranjero y los que salen del equipo pero normalmente los que llegan mexicanos de otros equipos como que se les sube aunque claro hay sus excepciones, pero por lo que se ve en la tele salen con sus camionetas sin pararse y por ejemplo una vez cuando era niño fui al estadio Azteca y estaba calentando Braulio Luna y yo me encontraba muy cerca y le estuve gritando para que me saludara y se porto muy sangrón , ni siquiera volteo ,a demás es un jugador que no salió de las fuerzas básicas del equipo, y creo que normalmente los jugadores que salen del América son buena onda.

16.2 Las peleas en la cancha y en los entrenamientos de los jugadores ¿crees que habla mal del Club? ¿por qué?

No creo, yo digo que es normal que suceda eso aunque considero que uno como entrenador debe poner las cosas en claro después, arreglar los problemas, ver porque empezó, aunque también puede ser por una entrada normal, así es el futbol, no siento que sea algo tan grave, claro que si esos problemas continúan ya te hablan de un mal ambiente y como también en los equipos hay grupitos puede hablar de un equipo dividido.

16.3 ¿Qué piensas acerca del comportamiento de Michel Bauer en el Club y de los cambios que se han hecho?

Se me hace un tipo positivo aunque no ha dado los resultados esperados, creo que tiene sus pros y sus contras pero el tiempo dirá si es el indicado. A mí me cae bien, se me hace buena onda y además apoyó a Cabañas con lo que le sucedió, así mismo he escuchado que las fuerzas básicas están mejor, más trabajadas y han sacado a más jóvenes desde su llegada.

Lo que no me gusta, es que considero que un directivo se debe hacer respetar y yo a él no me lo imagino exigiéndole a los jugadores enojado, creo que también los jugadores le toman la medida, por lo que siento que si hubiera un directivo más exigente con los jugadores sería mejor.

De los cambios ,todo empezó cuando llegó Bauer al equipo y salió Guillermo Cañedo, desde ahí se empezó a hablar del cambio, de la conocida reingeniería del América, entonces pues se cambio al presidente, al entrenador pues llegó el Pelado y se hizo una presentación de ellos en el estadio Azteca, lo que nunca había visto que se hiciera de tal forma pues lo sacaron en la tele, además todos los jugadores tenían micrófono, bueno lo quisieron hacer muy espectacular y estuvo padre aunque yo me esperaba cambios diferentes.

16.4 ¿Qué te parece que los jugadores del Club visiten hospitales, ayuden a niños de escasos recursos, etc.? ¿Al hacerlo te cambia la perspectiva del equipo, a pesar de que tengan una mala temporada?

Se me hace bueno, todo lo que sea ayudar es positivo , pero creo que son cosas muy aparte, una cosa es el equipo que gane o pierda pues ese es su trabajo y otra cosa es que le ayuden a la comunidad lo cual está bien aunque no por ello van a salvar la temporada.

Entrevista

***Martha Yolanda Díaz Rodríguez (aficionada del Club América)**

Cuestionario:

1.- ¿Por qué te sientes identificada con el América?

Porque me gusta la polémica, al América lo amas o lo odias, además me gustan los colores del equipo, su forma de jugar e insisto porque siempre hablan todos de él, ya sea bien o mal pero lo terminan haciendo.

1.1 ¿Qué es lo que más te emociona cuando vas al estadio?

Sin duda cuando anota gol mi equipo porque es impactante estar ahí, escuchar a toda la gente gritar, y a las porras que no dejan de apoyar al equipo todo el partido, ese ambiente que se genera es maravilloso, por lo que es muy diferente ver los partidos por la televisión, además de que no puedes apreciar las tácticas, ese modo de jugar del América como se puede hacer en vivo.

Misión

2.- ¿Qué consideras que hace diferente al América de los demás equipos?

Lo que lo caracteriza de los demás equipos es que el Club América por lo general trae a jugadores de mucho renombre, las llamadas compra bomba como fue el caso del chileno Zamorano, además de ser como te dije el Club más polémico de México.

Trabajo en equipo

3.- ¿Crees que este actual conjunto se ha integrado y trabajado más en equipo que escuadras anteriores? ¿Por qué?

No, porque se ve que no juegan en equipo desde el momento en que se reclaman en la cancha los mismos jugadores, por lo que no respetan los movimientos de sus compañeros por querer hacer la jugada ellos solos. Además desde el técnico se ve que el equipo no está integrado porque los jugadores se molestan y protestan porque los cambia.

Liderazgo

4.- ¿Consideras que Jesús Ramírez es un líder?

No, porque al ver su semblante temeroso no te transmite seguridad, su actitud es demasiado pasiva, por lo que creo que no tiene carácter para dirigir a un equipo de la jerarquía del América.

4.1 ¿A qué jugador del América consideras que es un líder en toda la extensión de la palabra? ¿Por qué?

Sin duda al Rolfi Montenegro, porque para ser líder tienes que demostrarlo primero lo cual creo que ya lo hizo a pesar de su corto tiempo en el América, porque sabe ubicar a sus compañeros, aconsejarlos y lo más importante creen en él, por lo menos es lo que yo percibo como aficionada.

Objetivos

5.- ¿Cuándo tu equipo no va bien en la temporada, de todos modos vas a apoyarlos al estadio?

Claro que sí, yo estoy con mi equipo en las buenas y en las malas.

Nombre

6.- ¿Normalmente como te diriges a tu equipo, por América, águilas, millonetas? ¿Por qué?

Generalmente les digo Águilas, porque que me gusta cómo se oye y se me hace un modo cariñoso de llamarlos. Pero por ejemplo Aguiluchas ya se me hace muy despectivo.

Tipografía

7.- Encuentras relación o uniformidad en el tipo de letra de información que has leído del América en su página, revistas, folletos, en las letras del escudo, etc. (La A una águila, mayúsculas)

No, no encuentro relación en el tipo de letra.

Logotipo

8.- ¿Para ti representaría lo mismo si el escudo del América sólo tuviera su nombre y sus mismos colores, sin el continente y todo lo que lleva el mismo? ¿por qué?

No, no me gustaría que solo tuviera el nombre del Club, ya identifico al escudo así, para mí es muy representativo el continente y lo que contiene el escudo, tal vez es por costumbre pero me gusta mucho.

Logoimagotipo

9.- ¿Te generaría una falta de identificación si el escudo del América tuviera marcos, gráficos, palabras o frases de más o que estuviera distorsionado? ¿por qué?

Sí, porque conozco muy bien mi escudo y creo que si le hicieran cambios tan esenciales como los que mencionas los ubicaría de inmediato, incluso si viera alguna modificación en el escudo en algún lugar, información o lo que consulte pensaría que es pirata.

9.1 ¿Qué te parecería que al escudo americanista se le hicieran cambios tan radicales como al de las Chivas?

No me gustaría se me hace una falta de respeto a la institución y a nosotros sus seguidores porque te identificas con el escudo, pero sobre todo para aquellos que lo crearon y para los fundadores del equipo, porque no creo que eso les hubiera parecido.

9.2 ¿Has notado los cambios que se le han hecho al escudo actual? ¿Cuáles?

No, no los he notado, no sabía que se le habían hecho sólo me he fijado que en algunas imágenes del escudo no sé si sean oficiales o no, pero le aumentan estrellas cada que el América es campeón que por cierto ya tiene tiempo que no lo consigue, el último en la liga Mexicana fue contra Tecos ahora estudiantes en el 2005.

Gama Cromática

10.- ¿Qué carga emocional te provocan los colores del América?

Me provocan mucha felicidad porque los relaciono de inmediato con mi equipo y también siento tranquilidad, ¿por qué? no lo sé, pero sin duda creo que el azul y el amarillo es un contraste bonito.

10.1 ¿Te generaría falta de identificación si el escudo del América cambiara la tonalidad de sus colores?.

No me afectaría si fueran los mismos tonos, es decir el amarillo más claro o fuerte, lo mismo con el azul, incluso el equipo ha jugado con ello en sus uniformes pero ya si es un tono que se acerque al naranja por ejemplo ya no me gustaría, sentiría que ya no se trata de mis águilas.

Eslogan

11.- ¿Cuáles eslóganes recuerdas que ha sacado el Club y cómo te has enterado de ellos?

El que tengo más presente es el de *Me vuelves loco* y otro que recuerdo es el de *Ódiame más*, los conocí a través de televisión y radio.

11.1 ¿Qué te parece el eslogan *Me vuelves loco*? ¿te identifica con el equipo y representa lo que sientes?

Me identifico con el comercial más que nada con la viejita, así me veo yo cuando cumpla su edad, siempre apoyando a mi equipo, pero con el eslogan no tanto porque yo quiero mucho a mi equipo y me pongo muy feliz cuando gana pero no me vuelve loca.

Mascota

12.- ¿Consideras que la mascota de tu equipo representa lo qué es? ¿por qué?

Sí, en lo que respecta al animal como tal, al águila porque se me hace que es un ave poderosa e inteligente, que va sobre lo que tiene en la mira, que sabe esperar el momento justo para atacar y que sabe lo que quiere, pero en lo que concierne a la botarga no me gusta, creo que no está bien hecha a pesar de que la han ido perfeccionando pero no me representa al equipo, me gustaría que fuera más estilizada para que simbolizará la grandeza del América. Eso en cuanto a mi equipo pero por ejemplo otras mascotas como el conejo del Cruz Azul se me hace tierno, no sé porque sea tal vez para mí el América representa mucho y quiero que todo sea acorde al mismo.

12.1 ¿Te emociona el águila que vuela al medio tiempo en el estadio?

Sí, me genera mucha emoción incluso me encantaría tomarme una foto con ella, además me gustaría que siempre fuera así mi equipo. También el sonido que emiten las águilas me encanta, me transmite fuerza y poder.

Productos y servicios

13.- ¿Qué es lo que te impulsa a comprar productos del América?

La tela, el diseño, la marca, los colores de mi equipo por lo que para mí es fundamental que sean originales. Además compré productos del América como playeras para irlos a apoyar al estadio o desde mi casa, incluso yo lo que hago es que si traigo una playera y gana el América, me la sigo poniendo todos sus partidos, la utilizo como amuleto, y la cambio cuando pierde.

13.1 ¿Aunque tu equipo no esté pasando por un buen momento, de todos modos compras sus productos? ¿Por qué?

Sí claro porque sé que va llegar el momento en que van a ganar.

13.2 ¿Qué te parece que exista un programa de televisión del club “zona Águila”?

Padre porque te enteras de cosas que en un noticiero de deportes no lo haces y la ventaja es que sólo hablan de mi equipo y no de todos los demás , además te acercan más al Club con entrevistas a jugadores y le dan apertura al público para que opine, lo cual me gusta.

13.3 ¿Por el programa te has enterado de los productos del equipo y te has informado de sus servicios?

Sí, los productos que han anunciado últimamente tanto por radio como por televisión son unas sábanas en azul y amarillo que por cierto me llamaron la atención. También no tiene mucho que hicieron una trivía por televisión para que te ganaras balones, colchas y calcetas, los cuales tenían los colores y el escudo del Club.

Son frecuentes las trivias que hacen en los programas y si las respondes bien aparte de ganar productos puedes ir de invitado a comidas que realiza el Club en donde puedes convivir con los jugadores de tu equipo, aunque muchas de ellas son sólo para los socios. También por ejemplo los conductores dicen que tienen una playera autografiada por el Rolfi, guantes de Memo o playeras de entrenamiento y que sólo tienes que hablar y contestar bien las preguntas, para ello no se necesita ser socio.

13.4 ¿Qué diferencia consideras que hay entre los programas de tv y radio? ¿Cuál te gusta más?

Por la televisión son más medidos, por ejemplo los comentarios de la gente no los dicen tal cual y en el radio sí, aunque vayan en contra de los propios conductores. Me gusta más el programa de radio porque son más sinceros y me agrada más como llevan el programa los conductores de radio que los de la televisión, aunque de la televisión me gusta mucho ver las exclusivas que pasan de jugadores como Reynoso y sobre todo el reportaje especial de Salvador Cabañas, porque te enteras de cómo se encuentra y los avances que ha tenido. En la televisión siempre le dan un espacio a Chava y en radio hablan de él muy poco.

13.5 ¿Las promociones que hace el club te convencen para que vayas al estadio?

Tanto en los programas de televisión como de radio hacen muchas promociones para que asitas al estadio, lo cual está bien pero para mí no son necesarias, si quiero ir lo hago y no me espero a promociones.

13.6 ¿Qué te parece el asiento reservado? ¿Lo has adquirido? ¿por qué?

Me parece genial si siempre puedes asistir al estadio y porque te ofrecen la facilidad de conseguir boletos para la liguilla, lo cual es muy difícil y tedioso, pero en mi caso no lo he adquirido porque muchas veces aunque quiera ir no puedo hacerlo por otras actividades que realizo, voy de vez en cuando pero no cada 15 días.

13.7 ¿Has adquirido alguna membrecía como Socio águila? ¿Por qué? ¿Te gusta lo que te ofrecen?

Hace tiempo me hablaron para adquirirla pero la verdad no me he animado aunque ya lo estoy pensando seriamente porque no se me hace cara y te ofrece muchos beneficios.

Me he enterado de sus beneficios a través del programa de radio Zona Águila, porque te dan ahí toda la información y por amigos que ya la tienen. Lo que sé es que si eres socio te hacen descuento en los boletos, incluso si sales sorteado puedes ver los entrenamientos del Club lo cual te lo comunican por teléfono, también te llega la revista Socio Águila mensualmente que por cierto ya tuve la oportunidad de

consultarla y lo que contiene son entrevistas a jugadores, resultados de los partidos que han jugado, viene información de las divisiones inferiores del Club, promociones, productos que te anuncian y los cuales según me dijeron los puedes pedir y te los llevan a tu domicilio.

Entorno

14.- ¿Qué significa para ti que el estadio Azteca, el transporte, el lugar de entrenamiento, las tiendas del América, etc., tengan los colores del equipo, su escudo, a veces la mascota, el eslogan etc.?

Todo ello provoca que me identifique con mi equipo, que sienta orgullo al ver los colores y me hace sentir a gusto al estar en el estadio.

Información

15.- ¿Has consultado su página web? ¿Qué es lo que más te gusta ver?

Sí, lo que me gusta consultar son las reseñas de los partidos, el horario de los siguientes encuentros, ver si va ser local o visitante para saber el canal por el que se transmitirá e información de los jugadores etc.

15.1 ¿El ver leyendas americanistas en los medios, te provoca que te sientas más identificada con el Club?

Sí, porque son las raíces del Club, jugadores que luchaban y sentían la camiseta, incluso algunos se han convertido en iconos del equipo, entonces como olvidarlos y por supuesto que me remiten a mis águilas.

15.2 ¿Qué piensas acerca del plan de mano que te dan cuando entras al estadio?

No recuerdo que me hayan dado nada sólo cuando fui a ver el partido América - Toluca, en las plateas ya hace tiempo, me dieron una hoja en donde venían las alineaciones, las fichas biográficas de los jugadores y resultados de partido anteriores, lo cual me gustó porque conoces más de tu equipo.

15.3 ¿Te gusta el uniforme del América? ¿Crees que es digno representante de lo que es el Club? ¿por qué?

Sí, me gusta mucho prefiero el crema o el azul al tradicional porque creo que son más elegantes y vistosos. Sí representa al Club porque hablamos de Nike que es una marca poderosa y también por los colores.

Comportamiento:

16.- ¿Cómo crees que es el trato que le da la institución a los jugadores?

Creo que es muy bueno, no te lo puedo asegurar porque no estoy ahí para constatarlo, pero les facilitan muchas cosas como avión, canchas, incluso es uno de los pocos equipos que cuenta con la cámara hiperbárica, la cual con tratamientos de oxigenación ayudan a los jugadores con sus lesiones o también sirve para que descansen, la cámara es muy grande y cabe más de un jugador. Entonces mejor trato no pueden tener, incluso creo que funcionaria mejor el equipo si no los trataran tan bien.

16.1 ¿Cómo calificas el comportamiento de los jugadores fuera de la cancha con los aficionados como tú?

Hay de todo, algunos son sangrones y otros son buena onda, depende de cada uno porque hay jugadores como Cuauhtémoc Blanco que es muy grosero con los reporteros y con la afición no lo es, al contrario.

16.2 Las peleas en la cancha y en los entrenamientos de los jugadores ¿crees que habla mal del Club? ¿por qué?

No, todos somos seres humanos, en un momento no se está de humor para aguantar y es normal por la convivencia diaria., pero después se deben arreglar las cosas hablando sino ya sería un problema mayor.

16.3 ¿Qué piensas acerca del comportamiento de Michel Bauer en el Club y de los cambios que se han hecho?

En cuanto a la mercadotecnia ha ido muy bien, ha aumentado mucho según me he informado, sin embargo las expectativas que se tenían cuando llegó Bauer eran muy diferentes y erró al escoger a los refuerzos y al técnico.

16.4 ¿Qué te parece que los jugadores del Club visiten hospitales, ayuden a niños de escasos recursos, etc.? ¿Al hacerlo te cambia la perspectiva del equipo, a pesar de que tengan una mala temporada?

Se me hace muy bonito detalle, es muy alentador y motivador para niños chiquitos el ver a jugadores que son sus ídolos, aunque creo que es muy independiente su lado humano a que ganen o pierdan. Pero cuando hacen este tipo de cosas, sí veo diferente a los jugadores y creo que habla muy bien del Club.

CUADROS

Identidad Corporativa / Conceptual

Ámbito interno

Identidad Corporativa			Identidad corporativa
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
Van cambiando las situaciones, desde niño fui americanista. Mi sueño era ser futbolista, aunque nunca me inscribí a fuerzas básicas, yo estaba estudiando y trabajando ya, cuando de manera increíble alguien me observó jugando en la liga española de fútbol amateur y me invitó a participar en el América en 1985 , con la sorpresa de que llegue y a los 15 días me debutaron. Entonces, tuve la suerte de debutar contra Ángeles de Puebla un 12 de junio del 85 y de anotar 2 goles, ese año fuimos campeones, o sea mi vida cambio de un día para otro, sin esperarlo. Cambio mi vida para bien.	Es indudable que con el América siento más identificación que con otros equipos, porque ahí me tocó vivir una época de jugador muy intensa, muy fuerte donde las cosas realmente no salieron muy bien, puesto que no salimos campeón y cuando empecé a dirigir mi sueño estaba allá, porque conozco las bases, ideología, porque conocía los vestidores, sabía cuáles eran los manejos, cuáles eran las necesidades de la institución y la identificación nace ya de hace muchísimos años, en los años 80's cuando había ese feeling (sentimiento) especial entre el público que le sigue a esta institución y nosotros.		Me siento identificado con el Club porque le tengo cariño y desde niño le voy, pero sin duda por su historia, por los campeonatos que ha conseguido y por los grandes jugadores que han formado parte del equipo.
Valores			Identidad Conceptual
La labor social, tú tienes una responsabilidad al ser deportista de alejar a la gente o jóvenes de los vicios, desveladas, malas amistades acercándolos al deporte. En cada equipo que estuve visitábamos hospitales, niños, escuelas, etc.	<p>En todas las instituciones hay valores, tú tienes que agregar lo que pienses que haya que agregar en cada institución.</p> <p>El respeto se va ganando a medida de que el jugador entiende que primero esta eso y que después viene lo demás.</p> <p>Uno y el más importante no mentir, transparencia tanto de los dirigentes, de los dueños, de la directiva, del cuerpo técnico y de los jugadores, honestidad sobre todo, si tu vas a manejar la honestidad yo creo que debes hacerlo en todos los ámbitos de la vida, ir derecho y hacer las cosas con toda la facilidad que puedes llegar a manejar con tu palabra, con los hechos y con el trabajo , me parece que se va ganando mucho tiempo y mucho respeto como para después poder volcarlo a la parte futbolística.</p> <p>Los van entendiendo a medida que te van conociendo y no hace falta que se los digas porque uno con palabras puede decir muchas cosas pero si los hechos no tienen que ver con las palabras les estas demostrando que no es la realidad, entonces yo trato de hablar lo menos posible y trabajar lo máximo posible con demostraciones de trabajo, de cosas que se hacen en los entrenamientos</p>		<p>Sin duda creo que uno de los valores es el compañerismo porque es un equipo y si perdemos lo hacemos todos y también si ganamos. Me parece que también el respeto porque yo que soy nuevo en primera, soy respetado y nadie se mete conmigo en mal plan, al contrario.</p> <p>Todos trabajamos en equipo, Michel Bauer siempre está al pendiente de nosotros y nos respeta al igual que nosotros a él.</p> <p>Cesilio de los Santos (técnico sub 20), nos inculca también el compañerismo, pero más que eso el respeto principalmente hacia nuestros compañeros, nos dice que no debemos jugar con el esfuerzo de los demás, que los respetemos.</p>

Misión			Identidad Conceptual
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>El Guadalajara, por política no por reglamento prefiere jugar con mexicanos. América ha logrado algo maravilloso, que es el cariño y el odio de la gente y los dos los van a ver y eso como imagen y económicamente es fantástico.</p>	<p>La idea que nos cuentan y que siempre está dentro de la misma historia tenía que ver con la rivalidad que se podía ejercer contra una institución como chivas que es de puros mexicanos, entonces la idea era poder llegar a traer extranjeros de calidad que pudieran llegar hacer historia dentro de la institución, por eso se le llamó en un principio millonarios, más que nada porque se invertía mucho dinero para tratar de competir de igual a igual contra este tipo de instituciones que no tenían estrellas o figuras que venían desde fuera y la ideología siempre fue la misma, sabiendo que toda la persona que estaba allá adentro tenía que entender que era el más odiado pero que a la vez era el más querido, querido por sus seguidores ,odiado por todo el mundo, porque la imagen era posiblemente de demasiado orgullo , prepotencia, de demostrar cuánto vale y no es fácil entender y estar dentro de una institución así, yo creo que es única en el mundo en este caso.</p> <p>No puedes en un equipo donde necesita constantemente mostrar ir hacia adelante, ser ofensivo y atractivo, hacer una formación defensiva y cuidarse del rival y cuando tú estás en un equipo más chico de repente tienes que pensar primero en el rival que vas a enfrentar , qué clase de jugadores tiene , cómo se manejan ellos , para agarrar y hacer un planteamiento, pero todo tiene que ver con el valor de los jugadores, si tú tienes jugadores que son de características muy defensivas tienes que armar un equipo defensivo, si tú tienes jugadores que son netamente ofensivos tienes que reprogramarlo para sacar la mayor virtud que tienen tus jugadores.</p> <p>Estructura En el América, indudablemente la idea era jugar ofensivamente prácticamente todos los partidos, en algunos sí se tenía que cuidar el resultado cuando jugabas una competencia internacional pero la idea era siempre atacar</p> <p>Yo no hago marcación hombre a hombre nunca, por supuesto que durante el partido cada uno debe manejar su posición, si alguno cambia de posición el compañero tienen que cubrirlo.</p> <p>Cuando hablamos específicamente de tiros libres, de esquina, de jugadas a balón parado, ahí sí, marca hombre a hombre en cada uno de los atacantes del rival para no permitir de ninguna manera que haya sorpresa dentro de esa jugada.</p> <p>En la posición de campo sí cambio, porque el jugador debe tener esa innovación, tiene que tener ese talento para agarrar y desequilibrar e intuir que puede llegar hacer.</p>		<p>Mi función principal en el equipo al ser un volante ofensivo es dar pases a gol y también si tengo la posibilidad de anotar pues lo hago, soy como un tercer delantero, sólo que estoy un poco más atrasado que los delanteros, estoy siempre detrás de ellos, por lo que mi labor es más que nada crear jugadas ofensivas, de gol.</p> <p>Estructura El entrenador es el que dice si tenemos que marcar por zona o por marca personal y depende de la jugada pero la mayoría de las veces sólo marcamos personal en jugadas a balón parado.</p> <p>La formación del equipo cambia si tenemos el balón o no, cuando lo tenemos atacamos, los laterales suben y a balón parado suben los defensas centrales para rematar y cuando no tenemos el balón defendemos aunque casi siempre los delanteros conservan su posición, aunque algunas veces en jugadas a balón parado ayudan a defender.</p> <p>Creo que la mayoría de las veces el América juega ofensivamente, aunque me ha tocado que en los segundos tiempos por la manera en cómo se presenta el partido Chucho nos da instrucciones de atacar o esperar atrás.</p>

Visión			Identidad Conceptual
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
	<p>Siempre era ganar, indudablemente cuando estás en el América no hay otra que pelear siempre por el título, y tuve la fortuna de ganar el Interliga, en la cual peleamos por el título y lo ganamos en aquella final contra el Cruz Azul, además llegamos a la final de la Copa Sudamericana.</p> <p>Yo creo que el jugador tiene que saberla, en la institución que se encuentre debe saber las metas y los objetivos eso es indudable, como no todos lo saben o lo entienden, tienes que reafirmarlo no solamente con charlas sino con entrenamientos para mostrarle cuáles son los objetivos o de repente en alguna entrevista que te hacen dejarlo bien marcado y entonces te ven después de esa entrevista y escuchan y entienden después donde están.</p> <p>Pero yo estoy convencido de que el jugador en la institución donde se encuentre tiene que saber de antemano, cuáles son los objetivos de ese equipo, que no deben cambiar, porque si es una institución grande tiene que pelear siempre por el título y si es una institución pequeña tiene que saber primero por qué pelear, por no descender o por llegar a lo más alto.</p> <p>En el América, la institución tenía los objetivos siempre de llegar a las finales, entonces tu contrato se basa en triunfos y llegar hasta la final. Y por ejemplo cuando me tocó dirigir en Israel a un equipo chico, el objetivo primordial era no descender y ahí ya le agregas; sino descendemos entonces le agregamos una calificación, entonces los objetivos los vas cambiando basándote en lo que primero te da la institución.</p>	<p>Más que nada lo que los impulsa y dice la visión es el presidente Michel Bauer que les dice: tenemos que ser campeones esta campaña por esto y esto...". Yo creo que es más que los jugadores se identifiquen con el presidente y sus palabras, con el compromiso y la responsabilidad que con el documento.</p>	<p>Actualmente la meta máxima a alcanzar del equipo de primera división es ser campeones, siempre el América anhela ser campeón por la grandeza de la institución, su historia y porque se tiene material para ello.</p> <p>Las metas las platicamos todo el equipo y nos las comunica Chucho Ramírez, aunque Bauer siempre nos anima para ser campeones.</p> <p>Al principio de temporada y durante la temporada nos comunican las metas, yo que he estado en las fuerzas básicas y en la Sub- 20 así ha sido y con el primer equipo no empecé la temporada, pues me debutaron como un mes después pero el técnico sí nos ha dicho que tenemos que luchar por ser campeones.</p> <p>El conocer las metas máximas del equipo, me ayudan porque para llegar a ser campeones uno se tiene que esforzar al máximo partido a partido y trabajar constantemente para lograrlo, yo doy siempre mi máximo y además adquiero experiencia cada que juego, lo que me hace crecer como jugador.</p> <p>La idea del Club siempre es ser campeones y tanto en primera como en la sub así te lo inculcan, aunque la diferencia sería que en la Sub la meta máxima de todos los jugadores es llegar a primera división, yo ya lo logré pero mi meta es ser un titular indiscutible. En este momento la meta principal del equipo es hacer un buen papel en los torneos internacionales en los que participaremos.</p>

Trabajo en equipo			Identidad Conceptual
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>Uno con sus características individuales no puede llevar al triunfo a un equipo, el fútbol es labor de equipo que creo que se refleja mucho en la vida.</p> <p>Siempre habrá otras personas que tienen que complementar tu trabajo y así cumplir o llegar a los objetivos de la misma.</p> <p>La Selección Nacional lleva a cabo el trabajo en equipo.</p>	<p>Siempre es bueno tener al lado tuyo gente que inclusive sepa más que tú para que te puedan abrir los ojos, para que te llamen la atención cuando te equivocas, todo eso termina favoreciendo al técnico y a la institución y al hacerlo se favorecen todos.</p> <p>La mayoría de los técnicos son denominados demasiado tercos y no quieren escuchar, los que estamos más abiertos aprendemos mucho más rápido y me parece que logramos objetivos mucho más claramente.</p> <p>La selección donde jugué que fue llevado en mayor medida el trabajo en equipo, fue la Argentina posiblemente, porque me tocó jugar con muchos de los jugadores que habían salido campeones del mundo, estaba Mario Kempes (delantero), Daniel Passarella (defensa), Américo Gallego (mediocampista), eran equipos ya hechos y venían estructurados y armados de hace ya seis años, entonces era un equipo que no estaba en formación, que entendía muy bien lo que quería su técnico.</p> <p>Si tu permites que trabajen para sí mismos y sean individualistas, el conjunto no termina ganando y la realidad es que no conozco a un jugador salvo Pelé y Maradona que haya ganado un mundial solo, aunque ellos fueron ayudados por los jugadores que tenían alrededor. Es indudable que cuanto mejores individualidades se tienen, mejor equipo se forma pero depende de que esos jugadores entiendan que lo primero es el equipo para que luego ellos individualmente se destaquen, yo no creo que un jugador haga un equipo, ni que lo salve, si el conjunto trabaja bien seguramente esas individualidades se van a potenciar y van hacer mucho mejores.</p> <p>Cuando se trabaja en equipo se debe tener un equilibrio en todas las líneas algunas pueden ser más débiles que otras y lo que hay que hacer es potenciar esas virtudes que tienen los buenos para que los débiles no se noten tanto.</p> <p>Cuando hay una buena armonía entre la directiva y el cuerpo técnico uno enseguida se siente seguro de lo que está sucediendo y quienes tiene por arriba de ellos.</p> <p>Es bueno que haya un contacto frecuente, sino es a diario, semanalmente y que esto a la vez se haga dentro del Club para que los jugadores vean ese tipo de relación que hay dentro de ellos.</p>		<p>La directiva trabaja en equipo con nosotros, sobre todo Bauer es el que platica con nosotros, normalmente lo hace en grupo y nos dice que le echemos ganitas, que sí se puede y cosas por el estilo. Habla con nosotros cada que ve nuestro entrenamiento, que sí es muy frecuente.</p> <p>Al jugar con el primer equipo me arrojaron como jugador de primera, me han tratado de maravilla y me llevo súper bien con todos, es un grupo súper unido.</p> <p>En el equipo hay mucho compañerismo y en mi opinión no hay jugadores que se crean súper estrellas y sólo les importe destacar y no el grupo, creo que hay un gran conjunto que esta para cosas grandes.</p> <p>Yo creo que ambos técnicos (Cesilio de los Santos y Jesús Ramírez) son muy similares tal vez porque forman parte del mismo Club, pero Chucho Ramírez trabaja más en equipo con el jugador sobre todo en el aspecto mental así como en visualizaciones del partido e incluso toma en cuenta nuestra opinión.</p>

Liderazgo		Identidad Conceptual	
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>Yo creo que en el fútbol es muy importante que tengas liderazgo, que sepas hablarle a tu técnico y a tus compañeros a la cara, que sepas opinar, cuestionar, pegarle un grito al compañero a tiempo y exigirle y que él también te exija, saber cuándo necesitas dar más de ti por consejo de un compañero. Yo creo que el liderazgo es fundamental en cualquier ámbito de la vida, el que quiere triunfar y destacar necesita tener esa parte tan importante del liderazgo.</p> <p>Manuel Lapuente tenía una gran comunicación con el jugador, él tenía una frase que yo adopte para toda mi vida: “el mejor asesor de un técnico es el jugador”. Él nos consideraba para todo, siempre nos preguntaba nuestra opinión, nos daba voz y voto en las decisiones, eso a mí me pareció fundamental. Además, estratégicamente era un gran maestro, considero que tenía varias formas para encarar un partido.</p> <p>Miguel Ángel “el Zurdo” López, básicamente nos decía: buenos días, a trabajar y hasta mañana, ósea no había mayor comunicación y yo creo que en cualquier ámbito es muy importante poderte comunicar, poder saber que opina la otra persona, como se siente, si esta cómoda o no, si tiene algún problema o no y realmente la comunicación era nula.</p> <p>En Necaxa yo creo que había un grupo donde había líderes en todas las líneas. En toda la cancha había liderazgo, personalidad, actitud, carácter, determinación, conceptos tan importantes, además de calidad futbolística.</p> <p>Al capitán los jugadores no lo eligen, lo hace el técnico de acuerdo con la directiva y con un presupuesto.</p>	<p>En el equipo siempre hay alguien, siempre hay un líder que toma la batuta, siempre hay alguien que es seguido y escuchado por los jugadores primero dentro del vestidor y después ya sale como referencia en la cancha, por lo general terminan siendo los capitanes de los equipos o el jugador más veterano, pero por supuesto que sí necesitas a alguien que tenga el don de mando en la cancha.</p> <p>La mayoría de los técnicos que tuve fueron muy respetados con mucha experiencia y que merecían estar en un cargo como ese. Claro que hay imposiciones, hay muchos no viene al caso los nombres pero si hay gente que sin merecerlo está en una institución por tener relaciones, por ser amigo de alguien que lo haya invitado a esa posición.</p> <p>Por lo general los técnicos somos resistidos por alguna parte del plantel, es imposible que gente que está en la banca y no de titular te quiera, pero sí muchos se han ganado el respeto, yo te diría que el caso de Miguel Ángel “el Zurdo” López es uno, el de César Luis “el flaco” Menotti es otro, tuve en su momento cuando empecé a jugar en Uruguay a Roque Gastón Másoli, hay muchos técnicos que saben ganarse el respeto de casi todos, porque no vas encontrar que haya unanimidad, insisto, quien no juega es muy difícil que quiera al técnico.</p> <p>Daniel Passarella, el gran líder de River Plate y de la selección Argentina, mandaba sin hablar directamente, nos miraba y sabias lo que tenias que hacer, por supuesto que tenía un don de mando importante fuera de la cancha cuando nos hablaba en la concentración y dentro de la cancha lo que hacía era de líder. Otro era Jorge Fossati, él desde la portería también mandaba, solía hablamos por eso hoy por hoy es uno de los mejores técnicos. Jorge Fossati no era capitán, sino que era Fernando Morena pero igual se comportaba como si lo fuera o por lo menos tenía la aceptación del plantel. Daniel Passarella sí fue el capitán de la selección argentina.</p> <p>Como técnico yo soy un tipo que habla y también escucha, creo que escuchando aprendes muchas cosas y que puedes llegar a cambiarlas, si no te hablan los jugadores puedes seguir encerrado en un concepto que puede llegar hacer erróneo, entonces la comunicación por supuesto que tiene que ser muy abierta y muy fluida a diario.</p> <p>Siempre hablando primero con el jugador, en Israel un jugador que era muy conocido me llegó muy tarde a un entrenamiento y le dije que no valía la pena que siguiera llegando tarde porque era un equipo, lo volvió hacer y a la tercera dije o tú o yo, y lo termine separando del plantel definitivamente, porque primero creo que debes hacerle entender que hay una equivocación y que tú también te puedes equivocar y después darle una nueva oportunidad y si ya se pasa de la raya no queda otra que separarlo del plantel.</p> <p>Por lo general ya está marcado cuando llegas a una institución hay algún jugador que ya ha estado durante mucho tiempo y es el capitán. Para mí el capitán tiene que tener la virtud de que sea nacional, un recorrido dentro de la institución que sea bastante importante, que haya hallado una experiencia de saber manejar dentro de un vestidor a un plantel que se hace muy difícil y que sea reconocido por sus compañeros.</p>		<p>Jesús Ramírez es muy buena onda y nos apoya mucho, creo que es uno de los pocos entrenadores que toma en cuenta a los jóvenes y que nos da la oportunidad de mostrarnos. Chucho Ramírez es muy abierto y trata de que todos opinemos de cómo va el Club y el equipo. Por supuesto que lo considero benéfico creo que entre más abierto sea un técnico es mejor, porque te da la oportunidad de decir lo que piensas y te hacen sentir parte importante del equipo.</p> <p>Jesús platico conmigo unos días antes de mi debut, me dijo que me visualizara en ese momento y que me prepara sobre todo mentalmente. El día en el que debute, me dijo antes de que entrara que estuviera tranquilo, que era uno de los muchos partidos que iba jugar y así, por lo que sí me dio confianza.</p> <p>Yo estoy desde fuerzas básicas en el Club y estando en la sub 20 me llamaron para que entrenara con el equipo de primera división y después debutarme. Fue por voto de muchos profesores que están en el Club como los de segunda división, sub 20, 17, el coordinador de fuerzas básicas y ya después al entrenar en primera Chucho decidió que sí me quería.</p> <p>Considero que Ochoa, Pavel, Rosinei y Rolfi son líderes dentro del campo, pero el que creo que es más sobresaliente es Guillermo Ochoa porque nos ubica dentro de la cancha y tiene atributos como la humildad, el respeto, la disciplina, la solidaridad y el compañerismo.</p>

Objetivos			Identidad Conceptual
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>A veces viene implícito, en equipos como América, Guadalajara el objetivo es el título, ahí no hay medias tintas, tu sabes que si no clasificas es un fracaso, en otros equipos, más pequeños como Indios o Puebla en este momento, que están peleando el descenso el primero objetivo sería salvarse o alejarse de esa zona, y con eso cumples con las expectativas que trazaste.</p> <p>Yo creo que queda muy claro y se platica desde luego con la directiva y el cuerpo técnico cual es el objetivo del equipo, y lo vas viendo y sintiendo en cada partido.</p> <p>A veces los equipos tienen reglamento interno, normalmente te dan un reglamento interno de disciplina, de horarios, de responsabilidades, de compromisos y derechos que tienes como parte de la institución, eso es en cualquier empresa.</p>	<p>Los objetivos siempre son indudablemente ganar todo, no pudimos ganar todo a veces se hace muy difícil, pero cuando no ganas todo en una institución como el América es frustrante porque indiscutiblemente no hay otra meta que llegar a la final y ganarla.</p> <p>Uno de los objetivos primero cuando llegue era salir de la posición número 13 que se encontraba el América, estaban muy abajo y luego era calificar y una vez que se calificó en cualquiera de las propuestas que tuvimos era llegar a las finales.</p> <p>Tuvimos la fortuna de los tres torneos que dirigí, que era en el torneo local llegar hasta el repechaje, en el Interliga llegar hasta la final y ganarla y en la Sudamericana llegar hasta la final y perderla.</p> <p>Yo trato de guiarme por el objetivo principal que pertenece a la institución cuando tú vas a la misma, la institución que te contrata a través de los dirigentes que te dicen “bueno nosotros pensamos que tenemos un plantel para llegar a esto y de esta manera me parece que tenemos que llegar”, entonces lo que haces, es hacer ese contrato con base en los objetivos primarios que tiene la institución.</p> <p>Yo convencido de que primero al jugador no se le debe mentir, tienes que serle muy claro y hacerle entender si no lo saben cuáles son los objetivos, si se trabaja de una manera sistemática, si se trabaja todos los días, etc., se practicaba lo que pensábamos que se podía llegar hacer en diferentes partidos y se fueron logrando diferentes metas que ni nosotros soñábamos, ni imaginábamos y poco a poco se fueron venciendo obstáculos que no pensamos que se podrían hacer, como vencer a Paris Saint Germain, un equipo terriblemente fuerte en Europa, pero convencidos de que en la cancha juegan once contra once y si tu equipo está convencido de lo que tiene que hacer contra el rival se puede llegar hacer en cualquier lado.</p> <p>Van cambiando dependiendo de los objetivos que tengas la forma de entrenar, no puedes entrenar a un equipo que sabe defenderse bien a sacarle y explotarlo para que ataque constantemente, entonces lo que se hace es trabajar en la parte defensiva y que entiendan que en ciertos momentos vamos a tener la oportunidad de poder atacar y de qué manera hay que hacerlo para poder vencer al rival.</p> <p>En el equipo de Veracruz me encontré con un chico que estaba saliendo seguido de noche y bueno era separarlo del plantel, primero para que él entendiera que no, que había que trabajar para un objetivo y segundo para que el plantel entienda de que ninguno se puede salir del objetivo que quiere la institución.</p> <p>Yo creo que si no hay un objetivo en común se hace muy difícil que se pueda llegar a trabajar como para lograr lo que la institución quiera. Todos desde el dueño del equipo, la directiva, los jugadores deben estar convencidos de que hay un solo objetivo y de que así deben manejarse, si alguno se sale de ese carril es muy difícil que no se equivoque.</p>	<p>Asimismo cada que se contrata a un técnico es por su buena reputación en campañas anteriores y porque se cree que va a cumplir los objetivos que se le trazarán, por ejemplo ahorita tienen un proyecto de continuidad porque Jesús Ramírez cumplió varios objetivos que se habían perdido antes como obtener más puntos, entrar otra vez a la liguilla, meter a más gente al estadio a través de los juegos, ser la mejor defensiva, ser el equipo más goleador, etc., entonces esos objetivos hacen que el entrenador tenga más tiempo.</p>	<p>Al llegar al primer equipo tanto el técnico como mis compañeros me dijeron mira nosotros trabajamos para esto y los objetivos para lo que quedaba del torneo, como calificar a la liguilla por lo que sacar buenos resultados es indispensable para ello y posteriormente conseguir el campeonato.</p> <p>Según el rival que enfrentemos y la instancia en que lo hagamos cambian los entrenamientos.</p>

Identidad Visual

Nombre			Identidad Visual
Ricardo Pelález (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>Te aseguro que hay más gente que le dice chivas que Guadalajara, los tigres el 99 % les dice tigres y no Universidad Autónoma de Nuevo León, 80% Pumas y no Universidad.</p> <p>Es un poco de la tradición y el arrastre que traen años atrás, de los títulos de la historia.</p> <p>Es más el apodo el que termina por generar expectación, que lo que es la mascota.</p>		<p>Al ver el nombre del América te remite al mejor equipo de México o a uno de los cuatro más grandes y eso hace un sentido de pertenencia.</p> <p>Al equipo se le puso así en parte por el continente y en parte para que se identificaran con el equipo como ser el mejor de.</p> <p>El motivo por el cual a los equipos mexicanos es más frecuente llamarlos por el nombre de su mascota es más factor de los medios de comunicación y porque así están registrados en la Federación. Es el nombre más común con el que se identifican, también es de años atrás, de historia. Van cambiando los nombres a los del América les decían los “millonetas” y ha ido cambiando. También el nombre de los animales te identifica mucho con el equipo, juega un doble papel.</p> <p>En los contratos de las franquicias como <i>América Gym</i>, se establece que no se puede hacer mal uso ni del nombre, ni de lo que representa el América.</p>	
Logoimagotipo			
<p>Yo creo que hay cosas que hay que conservar como son los colores y el escudo, porque son cosas que vienen de una historia que se va forjando con el paso de los años, con los éxitos deportivos y con la convocatoria que tiene un equipo.</p> <p>Yo entiendo que a lo mejor la gente se siente afectada cuando le cambias los colores, el escudo, etc., porque hay mucha tradición atrás de ello. Entonces yo pienso que hay que conservar esa tradición en los equipos importantes del fútbol como son Guadalajara y América.</p>		<p>El escudo refleja la misión, visión, valores y objetivos del América y eso hace un sentido de pertenencia</p> <p>Ahorita están en un problema porque hay varias televisoras y varios periódicos que usan el anterior logoimagotipo del Club América y pues entonces lo tienen que cambiar.</p> <p>El escudo americanista cambio en su forma geométrica, es más redondo antes estaba como un poco ovalado, los colores azul y amarillo cambiaron en su tonalidad ahora son más fuertes y las letras CA. También cambio el centro del escudo que tiene el continente. Los cambios que se le hicieron al escudo sí afecta a la identidad del equipo, pero tenemos dos casos por ejemplo el de Chivas donde el dueño Jorge Vergara le cambio muchísimas cosas y la gente se volvió loca, fue un cambio muy drástico y en el América los cambios la gente no los ha notado porque se han hecho poco a poco para que no sea de golpe y que la gente no lo desconozca, aunque son muy parecidos ambos.</p> <p>El logoimagotipo ya tiene su lugar y tamaño sobre todo en anuncios y no puede estar pixelado.</p>	<p>Me generaría una falta de identificación con el Club, si se le llegara hacer cambios notorios al escudo, no me gustaría, siento que estaría mal porque uno se acostumbra a ver un escudo y pues sí te identificas con él, aparte de que tiene una tradición que creo se debe respetar.</p> <p>La verdad ni siquiera me había dado cuenta de que se le habían hecho cambios al escudo del América.</p>

Identidad Visual		
Logotipo		
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)
		Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
		En los escudos de los equipos de fútbol mexicano no hay logotipos porque con éste no se identificarían tan fácil, porque para tener un sentido de pertenencia necesitas identificarte con algo más allá del nombre y en el escudo va el sentido de pertenencia. El escudo yo creo que refleja muchísimo más que el nombre, en el fútbol
Imagotipo		
		Es más fácil identificarte con un imagotipo que lleva más tiempo que con otro que apenas inicia. Si es el imagotipo de Pumas, yo creo sí se identifica. La gente se identifica más por la historia.
Gama Cromática		
		<p>Todo lo que se le envía a prensa siempre debe ir en una hoja membretada del Club América en color azul</p> <p>Los colores azul y amarillo del escudo del América cambiaron en su tonalidad ahora son más fuertes</p> <p>Todo debe ir en amarillo y azul y muy poco rojo, son los tres colores, nada de meterle negro porque se ve bonito o cualquier otro color.</p> <p>Sí los colores se normalizan a través de la carta de Pantone y ahora cambiaron, estas son las nuevas modalidades 03377: 0 amarillo, 33 verde y 77 azul.</p> <p>Sí se tiene establecidos los tonos a los cuales se puede cambiar el escudo según su fondo.</p> <p>Si se pone el amarillo más naranja y el azul más morado yo creo que sí generaría una falta de identificación con la afición, pero si se deja en un amarillo y en un azul parecido no se nota tanto por lo que no sucedería nada.</p> <p>Todas las instalaciones del América cuentan con sus colores azul y amarillo. Los sillones son color azul y amarillo. Los colores te identifican con el Club. Además al ver juntos al azul y al amarillo inmediatamente te identificas con el América.</p> <p>La señalética tiene los colores, incluso los nombres de los trofeos, la zona de prensa , los balones, etc., tienen los colores del equipo.</p> <p>El Plan de mano, la Guía de medios y La Revista tienen los mismos colores.</p> <p>Las franquicias sí es <i>América Gym</i>, se tiene que usar los colores institucionales, puesto que en el contrato se establece.</p>

Tipografía			Identidad Visual
Ricardo Pelález (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
		<p>No hay una tipografía establecida, aunque en información que se le envía a la prensa la letra debe ser color azul.</p> <p>En la página todas las pestañas están en mayúsculas, las noticias u otras notas ya no porque la tipografía ya no es la misma y están en minúsculas.</p> <p>Si utilizas una misma tipografía también la tendrías que utilizar en la página, en las promociones y en las presentaciones.</p> <p>En la página es muy difícil que se utilice la misma tipografía porque la maneja <i>Esmas</i> y si se usa una específica quizás <i>Esmas</i> no la tenga y va ser difícil subirlo porque ya tienen un sistema diseñado.</p> <p>No se puede modificar las letras del club que son CA (Club América) o ponerlas diferente, que son las letras que van en el escudo, eso seguramente si va venir en el manual de identidad visual que se está haciendo.</p>	
Eslogan			
No te lo dan a conocer pero tú te das cuenta	<p>No tiene nada que ver ni con el técnico, ni con los jugadores eso se maneja por un tiempo y cambia dependiendo de lo que sirva.</p> <p>Ese es un tema de mercadotecnia o de venta o que alguien quiere promocionar algo. No nos lo dan a conocer, nos enteramos de repente en la cancha.</p>	<p>A través del eslogan proyectas mucho de lo que quieres de tu misión, visión y tus valores, el club no tiene como tal uno sino las tienen sus áreas como Responsabilidad Social “Más allá del balón”, como Podcast “Conociendo la otra cara del jugador”, etc., pero sí se considera como el equipo más importante del fútbol mexicano por lo que influye mucho en el eslogan y la identidad de la marca.</p> <p><i>Me vuelves loco</i> es una nueva campaña que sacó el América junto con Nike, lo sacaron después del eslogan <i>Ódiame más</i> para volver a atraer al mercado. La estrategia a seguir con esta campaña es regresar al sentido de pertenencia del americanismo que se había perdido.</p> <p>El eslogan se va cambiando cada vez que la audiencia baja o se estanca, se cambia porque se quiere algo diferente y se quiere atraer a más gente.</p> <p>No es relevante darle a conocer el eslogan a los jugadores, es más con la afición pero más que el eslogan es el sentido de pertenencia a través de los valores, el posicionamiento, etc. El eslogan en el Club no juega tanto, juega más el escudo, creo.</p>	Yo me entero por los medios de cuál es el eslogan del Club, pero también ahorita hay uno de Chava Cabañas en los carteles de los que te hable, aunque no me acuerdo muy bien lo que dice. Y pues para mí el eslogan pues también me es indiferente.
Mascota			
En México tenemos más esa costumbre que a nivel mundial, el llamar por el apodo más que por el nombre de la institución al equipo. Las mascotas casi no, es más el apodo el que termina por generar expectativa, que la mascota.	No se ven en otro lado pero te terminas acostumbrando, al tigre, al gallo, etc.	<p>La gente se identifica más con el águila que vuela en el medio tiempo en el Azteca que se llama Celeste y que tiene su entrenador, que con la botarga con la que salen corriendo los jugadores.</p> <p>Sí la mascota transmite la identidad de los equipos, porque es algo palpable y motiva a los aficionados. Es como el rugido de Pumas en el estadio con el cual se identifica la gente, el cual no tiene por ejemplo Jaguares.</p>	Para mí ver a la mascota me es indiferente

Áreas de identidad

Productos y servicios			Identidad
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
	<p>Es importante para que los aficionados compren los productos saber venderlos que es la cosa más difícil, me dirás entonces ¿cómo se venden? yo creo que siendo leal y honesto con el producto que quieres vender, el producto siempre es el símbolo de la institución, entonces saber manejar muy bien a los jugadores, para que esto a la vez dé al producto la seriedad necesaria para que la gente lo pueda consumir.</p>	<p>El Club América siempre hace presentaciones en donde se pone un paquete de productos a la venta y se le explica a la marca o a la empresa cuáles son sus beneficios de comprar. Depende del producto que se vende para que proyecte lo que es la institución, sus normas y valores, por ejemplo la playera de Pumas la retro que sacaron, todos la querían costara lo que costara y salió la nueva y a muchos no les gustó que el puma estuviera pintado, etc. Además depende a que sector vaya dirigido para que te compren los productos por ejemplo una colcha del América muchos la pueden comprar pero las personas de mayor nivel socioeconómico no. Por lo que hay productos para los diversos tipos de públicos.</p> <p>El América va sacar una playera crema contra el Cruz Azul el 14 de Febrero y van a salir a la venta muy pocas, esto para retomar el americanismo que ganó en los ochenta, entonces están haciendo una campaña vía Nike en donde están llamándole a las leyendas para que resurjan con los jugadores nuevos.</p> <p>Hay productos muy exclusivos como para Socio Card Elite que sólo se los venden a ellos y no a los demás aficionados porque son muy caros. Por ejemplo en el Barcelona venden sólo a los socios playeras muy exclusivas como las que se usaron en la final y a nadie más. Además de que al ser productos exclusivos te hacen pertenecer. Aunque también está la otra cara que si ves la revista del Club América y ves los productos que te ofrece Socio Águila dices ni loco me compraría esto.</p> <p>Lo que es importante para que los aficionados, compren los productos es buena venta y que tengan algo que les diga a los aficionados esto sí pertenece al América, por ejemplo un vaso que tenga la imagen de Guillermo Ochoa y que con ello el aficionado diga que es el mejor portero y sí me lo voy a comprar porque es del América.</p> <p>Cuando el equipo no gana o tiene una mala temporada las ventas bajan, es algo muy notable, también cuando se empieza a ganar las ventas suben mucho.</p> <p>Los servicios que ofrece el América son: Asientos reservados, Socio Águila, eventos y escuelas.</p> <p>En los eventos, se puede contratar las instalaciones del equipo y además puedes tener la visita de algún jugador, esos paquetes se llaman <i>Ventas de Eventos</i> del Club América. Además estos eventos son independientes a los del estadio Azteca.</p> <p>Las escuelas también es un servicio. El Club tiene escuelas por todo México y en Estados Unidos.</p> <p>Socio Águila es un programa de lealtad para los aficionados del América. Mediante éste se crea un vínculo entre los aficionados y el Club, a través de una serie de beneficios exclusivos que acercan a los americanistas con su equipo. Actualmente cuenta con más de 125,000 socios de todo el país. Socio Águila es una de las membresías deportivas más grandes del mundo, a nivel de los clubes europeos más importantes. Los beneficios que se reciben con la membresía Socio Águila son experiencias ligadas al equipo, información, promociones, descuentos, memorabilia (fotos, postales, suvenirs,etc) y servicios.</p> <p>Asiento reservado: A partir del torneo Clausura 2009, que consiste en ofrecerle al aficionado que compre boletos para toda la campaña, en vez de para un solo partido, puesto que le sale más barato y ya tiene su asiento asignado para todo. Además si entra el América en la liguilla se tiene preferencia para comprar esos boletos.</p>	<p>Yo no ingrese al club a través de sus escuelas jugaba en los deportivos de la calle y un día me fui a probar al Club y me quede en fuerzas básicas y de ahí fui subiendo, es todo un proceso; básicas, sub17, segunda, sub 20 y primera, aunque de cualquier categoría puedes saltar a primera.</p> <p>De las escuelas del Club entras a fuerzas básicas y de ahí puedes saltar a primera, lo malo es que en las escuelas tienes que pagar, lo cual no fue mi caso porque yo en realidad no tuve que pagar nada para entrar.</p>

	<p>En el programa de televisión zona Águila se pueden ver todos los productos del Club, incluso los mismos conductores traen la playera para impulsar a la gente a comprarla.</p> <p>En la revista Socio Águila mete ahí sus productos y la tienen en línea en una página web (aunque está estancado en poner los artículos en la revista).</p> <p>El América invierte más que en publicidad en intercambios como patrociname la comida y yo a cambio te dejo que tus modelos estén ahí con nosotros etc. Por ejemplo el Club le dice a <i>Bimbo</i> págame las cajas de luz que hay en el estadio y yo a cambio te dejo que comercialices la imagen de Pavel Pardo en tus productos Bimbo. Estos se llaman <i>Productos de Unidad de Negocio</i> y esto lo ve el área de mercadotecnia</p> <p>Aproximadamente se tienen 350 productos y 90 socios comerciales (licenciarios). Nuestros socios comerciales son empresas líderes en su ramo, están sujetos a estrictas normas de calidad y una serie de políticas indispensables para ofrecer el mejor producto a nuestros aficionados. El principal objetivo es ofrecer una amplia gama de productos accesibles, entre los que se pueden encontrar, relojes, edredones, tarjetas de crédito, cobertores, vino tinto, sombrillas, playeras y juguetes.</p> <p>La línea de productos que se manejan son: Ropa y accesorios, Papelería y Publicaciones, Hogar, Auto accesorios electrónicos, Alimentos y Promociones y Juguetes</p> <p>Todos los productos llevan el holograma oficial y la leyenda <i>Bajo licencia de Club de Fútbol América</i>.</p> <p>El Club América cuenta con una red de franquicias de las tiendas oficiales de productos del Club. Se puede encontrar tiendas oficiales en: Estadio Azteca, Multiplaza Aragón, Plaza Coacalco, Tlalpan, Club América Coapa, Cuernavaca Centro, Centro Histórico y próximamente en la sucursal Matamoros y Nuevo Laredo.</p>	
--	--	--

Entorno			Identidad
<p>Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)</p>	<p>Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)</p>	<p>Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)</p>	<p>Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)</p>
<p>El camión, el transporte que diga chivas, América, la ropa deportiva, instalaciones, la fachada del club, el vestidor, los uniformes, todo lo que sea captar aficionados o llamar la atención en cuanto a la convocatoria que tenga un equipo de fútbol, es bienvenido en el mismo.</p> <p>Lo más importante es que el equipo juegue bien porque puedes tener una gran mercadotecnia, un gran entorno pero si el equipo pierde pues no vas a conseguir nada.</p>	<p>Definitivamente si tu vas a verlo todo del mismo color, tiene que ver con la representación del club, en ningún momento vas a perder la realidad del lugar donde estas trabajando, eso ayuda a que te des cuenta si de repente te desubicas donde tienes que estar ubicado.</p> <p>En ningún momento el jugador pierde la identidad y se da cuenta en donde se encuentra, hablo de jugadores, del técnico, de la directiva y de los mismos hinchas (aficionados) que van a verlo.</p>	<p>Todo debe ir en amarillo y azul incluso en la tiendita del Club tenía techo negro y se lo cambiaron.</p> <p>Todo está impregnado, nada más porque las computadoras no pueden ser azules, sino todo sería azul y amarillo. Los sillones son color azul y amarillo.</p> <p>Porque los colores te identifican con el Club y es parte también de los colores que identifiquen a sus empleados, por ejemplo los de mantenimiento se identifican mucho con el equipo porque ven sus colores diario en la oficina. Además al ver juntos al azul y al amarillo inmediatamente te identificas con el América.</p> <p>También la señalética tiene los colores, incluso el área de los trofeos, los nombres de estos deben ir con el color oficial, la zona de prensa está en azul y amarillo, los balones igual, etc. Aunque los letreros de no fumar no están evidentes.</p> <p>Las franquicias sí es <i>América Gym</i>, tiene que tener el lugar ciertos metros, tiene que tener estacionamiento, que cuente con instalaciones, etc. En el contrato se establece que se tiene que usar los colores institucionales y que no vas hacer mal uso ni del nombre, ni de lo que representa el América.</p>	<p>Que los colores del América estén en el lugar donde entreno y el escudo, pues me hacen sentir como en casa, siento que pertenezco al Club.</p>

Información			Identidad
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>En ningún reglamento del América se me forzaba a vestir traje en los partidos, sin embargo cuando se sale de viaje todos tenemos que salir vestidos de la misma manera, porque todos nos encontramos en conjunto y hay que salir a representar al equipo y bueno nos tienen que ver como un equipo, entonces si todos nos ponemos de acuerdo que vamos de traje lo hacemos o de pants igual, por lo menos es mi forma de manejarlo, nunca la institución te va decir a fuerzas hazlo de cual o tal manera.</p> <p>Si vas a estar en una cancha de fútbol me parece que es mucho más digno, más representativo de la institución estar formalmente vestido de traje.</p> <p>Si claro (hay un documento en el cual se palpen objetivos, valores, metas, etc.) ,no muchos lo saben pero en la mayoría de las instituciones hay un documento plasmado en el cual, hasta lo podría llamar el de los mandamientos que a veces son treinta, diez o cinco que son claves para una institución y es muy buena la referencia que hacen porque a veces cuando uno no lo entiende con palabras, ni con los entrenamientos, ni con los hechos que se van marcando , es bueno agarrar y decir “sabes que ve a revisarlo y fíjate lo que dice ahí porque te estás equivocando”.</p>	<p>Sí lo hay (documento que contiene misión, visión, valores y objetivos) pero los jugadores no lo piden, ellos van a jugar y a entrenar, saben que tienen obligaciones dentro del equipo y que hay lineamientos y lo que tienen que hacer con el técnico. Pero así que lo sepan como tal no.</p> <p>Hay un documento para todos los que trabajamos en el Club pero los jugadores no lo consultan.</p> <p>Todo lo que se le envía a la prensa siempre debe ir en una hoja membretada del Club América, debe ir en color azul , debe llevar la fecha y hasta bajo <i>Comunicación y Prensa del Club América</i> o <i>Área de Mercadotecnia</i> o de <i>Diseño</i>. Ya todo está establecido, por ejemplo esta un balón de fútbol luego del Club América y el diseño es color azul marino y la letra debe ir en color azul marino.</p> <p>Cada promoción, artículo e idea del Club se registra por ejemplo lo de los Aguitunes y lo de Socio Águila kids, para ello te solicitan una licencia por lo que se tiene que ir al área de compras que es en el Estadio Azteca y ya ahí te solicitan la licencia para poder usarla.</p> <p>Revista del América la maneja editorial <i>Televisa</i> pero a partir de la reestructuración del Club, el área del marketing la retomó y le hizo cambios, por lo que ahora mete artículos de mayor peso e impacto de los jugadores y le da también importancia a <i>Socio águila</i>, a la campaña <i>Me vuelves loco</i> y a la cantera, que incluye quiénes viven en la Casa-Club, por qué existe y quiénes son los cocineros del equipo, es decir lo que hay más allá del equipo.</p> <p>Página web: A partir de la reestructuración lanzaron la página web exclusiva del Club América, porque antes la tenían los aficionados y no era una fuente oficial, lo que ahora sí es. Antes, al tenerla los aficionados no se subían notas sino sólo se manejaban fotos y cuestiones como quién convivió con el jugador y rumores.</p> <p>Los cambios que se han hecho con la reestructuración son el rediseño de una página web, la modernización del escudo, el lanzamiento de la campaña <i>Me vuelves loco</i>, lanzamiento del asiento reservado que es diferente a <i>Socio Águila</i>.</p> <p>La página oficial del Club América la maneja <i>Esmas</i>.La página no es nada objetiva, se disfrazan las derrotas diciendo que se le hecho muchas ganas y que el siguiente partido se va ganar.</p> <p>La guía de medios donde aparecen todos los patrocinadores del Club, las fichas técnicas de todos los jugadores, los lineamientos de prensa y las campañas que están por hacerse.</p> <p>La foto oficial que sirve para darle mayor impacto al equipo, para los manuales de identidad (que están en proceso), así como para la implementación del Programa de Atención y Reconocimientos ,con el cual no quieren olvidar a las leyendas americanistas porque la mayoría de la gente se identifica mucho con ellas y se les está haciendo homenaje cada mes. El fin de esto es para que salgan en los medios, darle impacto al Club y para el sentido de pertenencia con los aficionados.</p>	<p>A mí no me incomoda como vaya vestido Chucho, aunque creo que el técnico de un equipo tan grande como es el América debe ir vestido al nivel de éste, que sea un digno representante.</p> <p>Hay pancartas en todas las canchas donde entrenamos (Coapa), en ellas dice los valores del equipo, la mística americanista, que tenemos que ser campeones, el prototipo del jugador del América, etc. De ahí en fuera no conozco otro documento sólo me guío por los carteles.</p> <p>Los carteles los acaban de poner, entonces pues antes no había y son amarillos del América y hay de diferentes tamaños.</p> <p>Todos los jugadores de Sub-20, primera división, etc., entrenamos en Coapa por lo que vemos los carteles porque como te dije están en todas las canchas.</p>	

	<p>¿Cuáles son? No te puedo decir porque son variables, cada institución los maneja dependiendo de lo que ella crea que es lo necesario.</p>	<p>La implementación de imagen responsable: como el Club tiene una buena reputación en caso de que esté perdiendo todos los partidos, lo que se hace es llevar a un jugador por ejemplo a un hospital y con esto se proyecta un Club socialmente responsable que ayuda a los niños de diferentes capacidades o de escasos recursos. Con esto los jugadores mejoran su reputación y el Club queda no sólo como un simple equipo, sino que ve por los demás.</p> <p>El programa de zona Águila, es transmitido por televisión y por radio en el cual también hubo una reestructura en el horario. También hay una sección dedicada a la comunicación del Club, por ejemplo al informar que el aficionado al comprar su boleto ayudará a Haití, ya que el dinero del mismo será enviado para allá.</p> <p>En cuanto que en el radio, se aplican puras promociones, por ejemplo una seria: “compra tu boleto y tu hijo entra gratis”.</p> <p>Para integrar a los niños más al Club, lo que se está haciendo es que a través de los futbolistas se impulsan torneos. Los torneos llevan nombres de marcas con las cuales se alía el club, como “Copa Danone” la cual ya tiene mucho tiempo y los niños que se inscriben empiezan a consumir productos Danone, puesto que al tener entre 8 y 12 años aún no tienen una identidad con algo y al impulsarlos a través de un premio se empiezan a identificar con el Club o con la marca. Entonces ayuda mucho a las empresas y al Club.</p> <p>La identidad se transmite a través de los anuncios que se hacen por las palabras que usan como pasión, entrega, americanismo, águilas y el nombre de los jugadores. Además de la forma en cómo lo dicen más que por las imágenes que pasan aunque en un comercial de <i>Me vuelves Loco</i> se pasan muchas imágenes cada 2 segundos en donde salen los jugadores tirando y al final sale el eslogan. Depende mucho de los anuncios.</p> <p>El Plan de mano que te dan en el estadio cada vez que el América es local, no es igual a la Guía de medios, varía el material dependiendo a quien se lo vas a entregar. Tampoco es igual la Revista. Además son hechos por diferentes empresas al Plan de mano lo hace una empresa que se llama <i>Punto Azul</i> y a la Guía de medios, la hace el área de mercadotecnia. Aunque los colores, son iguales en las tres.</p> <p><i>Esmas</i> móvil lo que quieren hacer, es que como está muy de moda lo del Iphone hacen aplicaciones para ellos, quieren hacer que desde el Iphone se escuchen los podcast, que se pueda tener salvapantallas desde <i>Esmas</i> móvil, que bajen la foto de su jugador preferido, el juego del América, etc.</p> <p><i>SutMart</i> es la empresa que se dedica a franquiciar y Socio águila se encarga de los productos y asiento reservado.</p> <p>En <i>Ticketmaster</i> se tiene una promoción para Asiento reservado, eso depende mucho de quien te ayude con la promoción como <i>Banamex</i>, <i>Nike</i>, Socio Águila</p> <p>El sistema de identidad de marca se llama SIN, también se hace análisis de investigación de mercados e intercambios.</p> <p>Cuando llego Michel Bauer vio a la gente que sí trabajaba y a la que no e hizo cambios incluso creo el área de mercadotecnia pues no existía, se llamaba antes Comunicación y Prensa y estaba en Santa Fe y lo que hizo fue juntar mercadotecnia, meter comunicación y prensa, relaciones públicas y diseño en una sola y a partir de ahí comenzar ese cambio.</p>	
--	--	--	--

Comportamiento			Identidad
<p>Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)</p>	<p>Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)</p>	<p>Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)</p>	<p>Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)</p>
<p>Si un jugador comete actos de indisciplina dentro o fuera de la cancha afecta la imagen del equipo, eso es un hecho, por eso el futbolista debe ser el mismo, tú no puedes ser uno en la cancha y de repente salir, andar desvelado y borracho y dar una mala imagen, porque al tener un trabajo público se traslada al equipo.</p> <p>Es una exigencia que va de la mano cuando firmas un contrato, tienes que tener una imagen, un comportamiento</p>	<p>Los jugadores deben saber manejarse muy bien en el comportamiento no solamente dentro de la cancha sino fuera de ella, el saber hablar en una entrevista, el no criticar las cuestiones que la gente no tiene porque enterarse y que esas cosas se manejen dentro de la institución y muchas cosas que tienen que ver con la imagen del futbolista.</p> <p>Yo entendía la realidad con la cual hay que manejarse dentro de la institución, representándola, como técnico yo trataba de exigir al jugador que tuviera un comportamiento diferente hoy en esta época, hablo de los años noventa en adelante, porque ha cambiado todo, porque hay más cámaras alrededor, más fotógrafos, hay más periodismo entonces yo creo que sí hay que tener una forma de comportarse y manejarse pero cuando yo jugaba no.</p> <p>Por lo menos yo no los limitaba en sus declaraciones, el jugador dice lo que quiere decir de la forma que piensa, siempre y cuando sea respetuosa y sin ventilar cosas que deben ser solamente habladas dentro de la institución.</p> <p>El trato que me dio la institución del América cuando me despidieron fue normal, cordial inclusive me avisaron que mi trabajo debía concluir ese día y que les parecía lo más correcto hablarlo conmigo y después una conferencia. Siempre fue de frente tanto como cuando llegue como cuando me fui, el presidente en su momento Guillermo Cañedo así como me invitó a trabajar, me dijo que se había acabado el trabajo y bueno por supuesto que te molesta, no te gusta, nadie le causa placer eso pero por lo menos fue de frente.</p> <p>A mí no me gusta cuando no se les dice de frente las cosas a las personas que sean, me parece que en alguno de los casos se manejo mal (la institución americanista) con alguno de estos jugadores (Insua, “El chaco”, Vuoso) y las cosas no se les dijeron como se les debía decir.</p> <p>El técnico sabe cuando están las cuerdas flojas, entonces es ridículo ponerle un ultimátum así, es presionarlo a él, se entera todo el mundo, los jugadores se presionan, algunos lo quieren otro no. Es totalmente ridículo algo que ya está muy claro que lo quieren disfrazar o dibujar como le damos la última oportunidad.</p>	<p>Hay de todo hay gente muy buena onda como el presidente (Michel Bauer) que es muy sensato en lo que hace pero hay mucha gente que cree que al pertenecer al América que en parte es de <i>Televisa</i> y es importante, se creen mucho, que se puede encontrar desde el vicepresidente hasta el utilero, porque sí impacta mucho el equipo.</p> <p>Con los proveedores es más que quieren conocer a los jugadores que por el impacto que tiene el Club América. Hay varios tipos de proveedores desde el que va a darle el banderín al diseñador hasta el que te hace la iluminación del Club pero a cambio quiere una comida con los jugadores, que son los intercambios que varían mucho.</p> <p>Hay diferentes reglamentos, está el reglamento interno, el reglamento para jugadores (que no pueden estar borrachos, tienen que entrenar, llegar puntuales sino se les descuenta de su sueldo) y el de los lineamientos de prensa (consiste en lo que tú como periodista puedes y no hacer).</p>	<p>Michel Bauer es uno de los pocos directivos que se relaciona tanto con los jugadores, por lo menos en el América.</p> <p>En el altercado entre Adolfo Rosinei y Jean Beausejour, estuve presente, vi cuando se pelearon y pues sí se llegó a los golpes, por supuesto que se les llamó la atención, Chucho y Bauer hablaron con ellos, lo que ya no me enteré fue si los multaron, pero creo que esas cosas pasan por la calentura que genera el juego y al ser un equipo unido pues son cosas que se superan.</p> <p>Me parece que es bueno el trato que nos da la institución, a mí me han tratado muy bien y no tengo ninguna queja del Club, al contrario estoy muy agradecido porque me ha dado la oportunidad de debutar y ser parte del mismo.</p>

Estrategias			Identidad
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
Necaxa, en la época que yo jugué se autodominio “el equipo de los niños”, tenía muy poca afición y se dedicó a buscar los horarios más convenientes y a generar un buen fútbol para que los niños se identificaran con el equipo, y lo logramos llegó a ser un equipo muy poderoso en la década de los 90, con una gran convocatoria de niños, generamos nuevos aficionados.		<p>La estrategia a seguir con la campaña <i>Me vuelves loco</i> es regresar al sentido de pertenencia del americanismo que se había perdido.</p> <p>El América va sacar una playera crema contra el Cruz Azul el 14 de Febrero y van a salir a la venta muy pocas, esto para retomar el americanismo que ganó en los ochenta, entonces están haciendo una campaña vía Nike en donde están llamándole a las leyendas para que resurjan con los jugadores nuevos.</p> <p>Un proyecto que se está haciendo es el querer impactar a los niños de escuelas privadas y que estos vayan a las instalaciones del Club para que vean entrenar al equipo. El Club tiene escuelas por todo México y también en Estados Unidos.</p> <p>Asiento reservado: éste es que a partir del torneo Clausura 2009 le dijeron a las aficionados que en lugar de que ya nada más compres tu boleto para un partido, porque no lo compras para toda la campaña y ya tienes tu asiento asignado para todo, ¿qué beneficio da? de que sale más barato que si compraras un boleto en todos los partidos y que si entra el América en la liguilla tú tienes preferencia para comprar esos boletos.</p> <p>La implementación de imagen responsable: como el Club tiene una buena reputación en caso de que esté perdiendo todos los partidos, lo que se hace es llevar a un jugador por ejemplo a un hospital y con esto se proyecta un Club socialmente responsable que ayuda a los niños de diferentes capacidades o de escasos recursos. Con esto los jugadores mejoran su reputación y el Club queda no sólo como un simple equipo, sino que ve por los demás.</p> <p>Para integrar a los niños más al Club, lo que se está haciendo es que a través de los futbolistas se impulsan torneos. Los torneos llevan nombres de marcas con las cuales se alía el club, como “Copa Danone” la cual ya tiene mucho tiempo y los niños que se inscriben empiezan a consumir productos Danone, puesto que al tener entre 8 y 12 años aún no tienen una identidad con algo y al impulsarlos a través de un premio se empiezan a identificar con el Club o con la marca. Entonces ayuda mucho a las empresas y al Club.</p> <p>De Esmas móvil lo que quieren hacer, es que como está muy de moda lo del Iphone hacen aplicaciones para ellos, quieren hacer que desde el Iphone se escuchen los podcast , que se pueda tener salvapantallas desde Esmas móvil , que bajen la foto de su jugador preferido, el juego del América, etc.</p> <p>En diciembre del 2003 se llevó a cabo una alianza estratégica con Warner Bros para fusionar las imágenes del Club América y Looney Tunes, con la finalidad de que sus productos tuvieran una mejor penetración en el mercado infantil. Una parte de comunicación con nuestros aficionados son los SMS, operados por Esmas Móvil y por este medio se pueden recibir imágenes de jugadores, noticias del club, además de participar en algunos concursos y bajar diferentes imágenes del Club América.</p> <p>Un proyecto a mediano plazo es comenzar a abrir tiendas franquicia del América por toda la República Mexicana. En Estados Unidos la marca es representada por Access Licensing Group, una agencia dedicada al merchandising del Fútbol mexicano. Con esta sinergia se busca consolidar la marca en dicho territorio, tener una representación directa y aumentar la penetración de nuestros productos.</p>	

Ingresos			Identidad
Ricardo Peláez (Ex-jugador profesional)	Daniel Alberto Brailovsky (Ex-jugador y técnico)	Alan Sunderland (Encargado de comunicación del Club América)	Luis Ernesto Olascoaga (Jugador del Club América)
<p>Regalar distintivos, playeras, hacer promociones para que la gente asista, todo es válido y todo sirve para atraer aficionados a un equipo de fútbol, pero lo más importante es que el equipo juegue bien porque puedes tener una gran mercadotecnia, un gran entorno pero si el equipo pierde pues no vas a conseguir nada.</p>	<p>Cada institución trata de ganar adeptos y de alguna manera dinero vendiendo lo que creen que la gente puede llegar a consumir, tienen mucho que ver con ese tema y con la mercadotecnia desgraciadamente o afortunadamente, por lo que tú le das al consumidor lo que él pretende.</p>	<p>Cuando el equipo no gana o tiene una mala temporada las ventas bajan, es algo muy notable, también cuando se empieza a ganar las ventas suben mucho.</p> <p>Lo que quiere el equipo es generar pero también adquirir, es decir quiere hacer productos para obtener dinero y crecer económicamente, está buscando la manera de que los ingresos no sólo sean por venta de jugadores o ventas de las entradas del estadio Azteca, está buscando ser más que un simple Club como una empresa que tenga negocios de varios productos que es donde se da el resultado en numeritos.</p> <p>Al llegar Bauer el Club dejó de depender de <i>Televisa</i>, ya las ventas y las compras ya no venían tanto de ella, ahora el área de mercadotecnia está metiendo cuatro veces más ingresos económicos potenciales y de aficionados de lo que tenía antes.</p> <p>Los cambios que hizo Michel Bauer para introducir esos ingresos fueron el cómo vende sus productos, la reestructuración de las áreas y la creatividad para ello.</p>	

Identidad	
Entrevistados	Identidad Corporativa
Mario Edher Sánchez (aficionado del América)	<p>(Me identifico con el América) Porque es el equipo más poderoso del fútbol mexicano es decir el Club que tiene más dinero y también porque es al equipo que todo mundo le quiere ganar.</p> <p>Desde niño le voy y me gusta que sea un equipo poderoso que puede traer al jugador que sea, el que tiene más clásicos y además porque mi papá le va. Además el estadio Azteca fue al primero al que entré y el América al primer equipo que vi.</p> <p>En primera entrar al estadio Azteca es espectacular, ya que es un inmueble grandísimo y hermoso, y ver al América en el mismo es también padre y más si va acompañado de un buen marcador. Porque verlo por televisión es muy diferente, en el estadio se siente el ambiente, ves a muchos aficionados y además ves volar al águila y todo lo que conlleva, es muy padre.</p>
Martha Díaz (aficionada del América)	<p>(Me identifico con el equipo) Porque me gusta la polémica, al América lo amas o lo odias, además me gustan los colores del equipo, su forma de jugar e insisto porque siempre hablan todos de él, ya sea bien o mal pero lo terminan haciendo.</p> <p>(Cuando voy al estadio me emociona) Sin duda cuando anota gol mi equipo porque es impactante estar ahí, escuchar a toda la gente gritar, y a las porras que no dejan de apoyar al equipo todo el partido, ese ambiente que se genera es maravilloso, por lo que es muy diferente ver los partidos por la televisión, además de que no puedes apreciar las tácticas, ese modo de jugar del América como se puede hacer en vivo.</p>

Identidad Conceptual

Identidad Conceptual	
Entrevistados	Misión
Mario Edher Sánchez (aficionado del América)	<p>El América fue creado para que hubiera un equipo que le compitiera a las Chivas, el equipo riquillo contra el pobretón. Me enteré de esa información yo creo que a través de la televisión.</p> <p>Sé que el más importante –jugador- ha sido Carlos Reynoso, pero para mí no es tan representativo porque yo no lo vi. Creo que hay muchos pero recuerdo mucho a Iván Zamorano porque llego al fútbol mexicano con mucha fama y en su presentación anotó 3 goles contra Santos, además de que esa vez yo estaba en el estadio. Otro jugador también muy importante para mí fue El piojo López. Ambos jugadores los recuerdo muy bien porque en su estancia en el América tuvimos dos campeonatos, con Zamorano en el 2002 y con El piojo en el 2005, creo que ellos fueron piezas fundamentales para ganar los campeonatos, sin embargo los conjuntos que se tenían en ese momento eran buenos.</p> <p>Creo que ha habido muchos delanteros en el América y muy buenos, sin embargo lo que más recuerda uno son los campeonatos y por eso esos jugadores para mí son representativos.</p>
Martha Díaz (aficionada del América)	<p>Lo que lo caracteriza de los demás equipos es que el Club América por lo general trae a jugadores de mucho renombre, las llamadas compra bomba como fue el caso del chileno Zamorano, además de ser como te dije el Club más polémico de México.</p>

Identidad Conceptual

Entrevistados	Objetivos	Trabajo en equipo	Liderazgo
<p>Mario Edher Sánchez (aficionado del América)</p>	<p>Sí puedo ir (al estadio) pero no tan frecuentemente, no me dan tantas ganas de asistir cuando el equipo está mal porque uno teme a la decepción.</p>	<p>El América en esta temporada iba más o menos bien aunque muchos no nos ha gustado el trabajo de Chucho Ramírez pero si otra vez hacen cambios corren a seis jugadores y traen a estrellas va ser lo mismo de siempre, no va ver un trabajo en conjunto y se va empezar de cero, lo bueno sería que se le diera continuidad a los jugadores, porque ya se conocen y se entienden.</p> <p>Siempre que el América no califica o no pasa a la siguiente ronda hacen cambios muy drásticos, lo contrario a otros equipos como Chivas en el que es muy difícil ver más de tres cambios de un campeonato a otro.</p> <p>De tres campeonatos para acá no ha habido muchos cambios en el América de jugadores y aún así creo que no se ha llegado a ver a un buen conjunto como Pachuca y Toluca que también no cambian mucho su plantel y escogen muy bien a los extranjeros que van a venir.</p>	<p>No, (Jesús Ramírez) no es un líder porque en primera todos me refiero principalmente a los jugadores le faltan al respeto, le gritan, etc., entonces cuando pasa eso yo creo que se pierde el respeto y también lo que contribuye a ello es al equivocarte en los cambios, al hacer algo tan ilógico y creo que como jugador piensas que el entrenador no nos está ayudando y ahí pierde la credibilidad.</p> <p>Tanto el técnico como el jugador tienen su labor pero si el jugador trata de jugar mejor y el técnico no logra dirigirlo, estamos perdidos, porque el líder no hace bien su función.</p> <p>A mí sinceramente Chucho Ramírez no me simpatiza porque el equipo no va como debería, sí ha tenido buenos resultados, buenos números, ha calificado pero el equipo da la impresión de que puede dar más y él como que no los deja avanzar, los frena a mi punto de vista.</p> <p>Creo que Cabañas cuando estaba (era un líder) pero ahorita los que más son Aquivaldo y el Rolfi Montenegro, los dos extranjeros. Aquivaldo en cualquier equipo en el que esté es un líder, como en el Pachuca lo era, en su selección también y ahora en el América. Lo mismo pasa con el Rolfi, también en Argentina en el Independiente era un líder y un goleador.</p> <p>En cuanto que Ochoa por ejemplo no se me hace tan líder creo que casi no les grita a sus compañeros en la cancha por su misma juventud, además si se va a otro equipo tendría que volver hacer la historia que ha hecho en el América para que se le considerara como un líder.</p>
<p>Martha Díaz (aficionada del América)</p>	<p>Claro que sí, (voy a apoyarlos al estadio aunque no vaya bien en la temporada) yo estoy con mi equipo en las buenas y en las malas.</p>	<p>Se ve que no juegan (escuadra actual) en equipo desde el momento en que se reclaman en la cancha los mismos jugadores, por lo que no respetan los movimientos de sus compañeros por querer hacer la jugada ellos solos. Además desde el técnico se ve que el equipo no está integrado porque los jugadores se molestan y protestan porque los cambia.</p>	<p>No, (considero que Jesús Ramírez es un líder) porque al ver su semblante temeroso no te transmite seguridad, su actitud es demasiado pasiva, por lo que creo que no tiene carácter para dirigir a un equipo de la jerarquía del América.</p> <p>Sin duda al Rolfi Montenegro, porque para ser líder tienes que demostrarlo primero lo cual creo que ya lo hizo a pesar de su corto tiempo en el América, porque sabe ubicar a sus compañeros, aconsejarlos y lo más importante creen en él, por lo menos es lo que yo percibo como aficionada.</p>

Identidad Visual

Identidad visual				
Entrevistados	Nombre	Tipografía	Logotipo	Logoimagotipo
Mario Edher Sánchez (aficionado del América)	La mayoría de las veces como América (me dirijo al equipo), sino es que siempre porque es más representativo para mí. Además es su nombre oficial, su mascota es el águila y a mí siempre me gusta decirle a las cosas por su nombre.	Sólo sus colores, pero el tipo de letra no.	Pues aquí en México no se acostumbra (usar logotipos), pero en lo personal no me afectaría porque para mí el continente americano no es algo que me impresione, aunque se ve padre el escudo con éste sin embargo con lo que me identifico es con el nombre del Club.	<p>(El escudo del América) representa que es uno de los equipos más poderosos y conocidos en el continente americano. Aunque en la actualidad los equipos de Estados Unidos cuentan con mucho dinero, sin embargo el América sigue siendo de los más ricos.</p> <p>Obviamente si lo identificaría (si el escudo tuviera cambios), sí sabría que se trata del escudo americanista pero tendría la certeza de que no es el oficial.</p> <p>No la verdad no (he notado los cambios que se le han hecho al escudo actual), si ha habido cambios han sido mínimos porque no me he percatado de ellos y tampoco he escuchado que se le hayan hecho.</p>
Martha Díaz (aficionada del América)	Generalmente les digo Águilas, porque que me gusta cómo se oye y se me hace un modo cariñoso de llamarlos. Pero por ejemplo Aguiluchas ya se me hace muy despectivo.	No, no encuentro relación en el tipo de letra.	No, no me gustaría que solo tuviera el nombre del Club, ya identifico al escudo así, para mí es muy representativo el continente y lo que contiene el escudo, tal vez es por costumbre pero me gusta mucho.	<p>Conozco muy bien mi escudo y creo que si le hicieran cambios tan esenciales como los que mencionas (marcos, gráficos, palabras o frases de más, distorsión) los ubicaría de inmediato, incluso si viera alguna modificación en el escudo en algún lugar, información o lo que consulte pensaría que es pirata.</p> <p>No me gustaría (que al escudo americanista se le hicieran cambios como al de Chivas) se me hace una falta de respeto a la institución y a nosotros sus seguidores porque te identificas con el escudo, pero sobre todo para aquellos que lo crearon y para los fundadores del equipo, porque no creo que eso les hubiera parecido.</p> <p>No, no los he notado, no sabía que se le habían hecho sólo me he fijado que en algunas imágenes del escudo no sé si sean oficiales o no, pero le aumentan estrellas cada que el América es campeón que por cierto ya tiene tiempo que no lo consigue, el último en la liga Mexicana fue contra Tecos ahora estudiantes en el 2005.</p>

Entrevistados	Gama Cromática	Eslogan	Mascota
<p>Mario Edher Sánchez (aficionado del América)</p>	<p>Siento muy padre porque cuando veo los colores amarillo y azul los relaciono inmediatamente con el América. Si veo el amarillo digo donde está el azul y viceversa pero la verdad es que me emociona mucho ver esos colores.</p> <p>Si cambiara sus colores indudablemente que sí pero en lo que respecta al tono el América ha tenido varios tonos amarillos a lo largo de su historia por ejemplo este torneo se usó el color crema que también se usó en la época donde al equipo le iba muy bien.</p> <p>Las playeras del equipo han cambiado drásticamente en los tonos amarillos y también en el azul, pero pues uno se acostumbra, incluso yo tengo playeras con tonos muy diferentes aunque los colores del escudo siguen siendo los mismos.</p> <p>Los cambios de tonos de las playeras no me gustan mucho, en especial en el equipo que fue campeón en el 2002 el tono de la playera era un amarillo muy mostaza ese tono a mí no me gustó aparte de que tampoco me agradaba el uniforme aunque siempre los voy a apoyar sin importar la tonalidad.</p>	<p>Uno que pasan mucho en la tele, de una viejita el de <i>Me vuelves loco</i> y también me acuerdo mucho de uno cuando el América le ganó al Toluca en la final de la Concacaf que le dio el pase al mundial de Clubes, los jugadores sacaron una playera que decía <i>Ódiame más en Japonés</i> porque era a Japón donde iba a ir y ese eslogan se me grabó mucho, me pareció muy divertido, creativo y para que todos los demás equipos vieran quien es el bueno. Y otro eslogan que me gusta mucho es el de <i>América y ya</i>.</p> <p>Más por la tele en comerciales y esa vez que estaba viendo el partido (me he enterado de ellos).</p> <p>Sí los uso muy frecuentemente sobre todo en los correos electrónicos que tengo e incluso en mis contraseñas porque son muy fáciles de recordar.</p> <p>El comercial de la viejita no me gusta y creo que el eslogan (<i>Me vuelves loco</i>) se puede entender de dos maneras una de que amas al equipo y otra de que el equipo no gana por lo que a mí ese eslogan no me gusta no me remite al equipo, lo contrario al de <i>América y ya</i>, porque este me da entender que no importa nada más y no existe otro que no sea el América con lo cual claro que me identifico.</p> <p>Ese (eslogan) de <i>Ódiame más</i> va dirigido a todos los anti-americanistas, que por cierto hay bastantes y así siempre ha sido el equipo odiado por sus rivales.</p>	<p>A mí me gusta mucho el águila es una ave que se me hace muy inteligente y depredadora como el equipo.</p> <p>Sí se ve padre, además para que haga una águila eso debe estar bien entrenada. También cuando voy al estadio lo hago para ver a mi equipo pero en el medio tiempo uno está acostumbrado a que salga el águila, por lo que la esperas para ver como vuela y llega hasta el balón bien padre.</p> <p>La botarga me da risa, se me hace algo así como chistoso pero no me representa al equipo, sé que es un águila y que se llama Aguigol pero si no estuviera en el estadio no sucedería nada.</p> <p>Creo que todas las mascotas de los demás equipos son simpáticas aunque me desagrada Goyo, por obvias razones.</p>
<p>Martha Díaz (aficionada del América)</p>	<p>(Los colores del América) Me provocan mucha felicidad porque los relaciono de inmediato con mi equipo y también siento tranquilidad, ¿por qué? no lo sé, pero sin duda creo que el azul y el amarillo es un contraste bonito.</p> <p>No me afectaría si fueran los mismos tonos, es decir el amarillo más claro o fuerte, lo mismo con el azul, incluso el equipo ha jugado con ello en sus uniformes pero ya si es un tono que se acerque al naranja por ejemplo ya no me gustaría, sentiría que ya no se trata de mis águilas.</p>	<p>El que tengo más presente es el de <i>Me vuelves loco</i> y otro que recuerdo es el de <i>Ódiame más</i>, los conocí a través de televisión y radio.</p> <p>Me identifico con el comercial más que nada con la viejita, así me veo yo cuando cumpla su edad, siempre apoyando a mi equipo, pero con el eslogan (<i>Me vuelves loco</i>) no tanto porque yo quiero mucho a mi equipo y me pongo muy feliz cuando gana pero no me vuelve loca.</p>	<p>En lo que respecta al animal como tal, al águila porque se me hace que es un ave poderosa e inteligente, que va sobre lo que tiene en la mira, que sabe esperar el momento justo para atacar y que sabe lo que quiere, pero en lo que concierne a la botarga no me gusta, creo que no está bien hecha a pesar de que la han ido perfeccionando pero no me representa al equipo, me gustaría que fuera más estilizada para que simbolizará la grandeza del América. Eso en cuanto a mi equipo pero por ejemplo otras mascotas como el conejo del Cruz Azul se me hace tierno, no sé porque sea tal vez para mí el América representa mucho y quiero que todo sea acorde al mismo.</p> <p>Me genera mucha emoción (el águila Celeste) incluso me encantaría tomarme una foto con ella, además me gustaría que siempre fuera así mi equipo. También el sonido que emiten las águilas me encanta, me transmite fuerza y poder.</p>

Áreas de identidad

	Identidad
Entrevistados	Productos y servicios
<p>Mario Edher Sánchez (aficionado del América)</p>	<p>Productos. Lo principal es que le voy al equipo por eso me compro cosas y también que me guste porque aunque sea del América si el producto no me gusta simplemente no lo compro.</p> <p>Si el equipo está bien pues sí te dan más ganas de comprar sus productos pero también puede ser que ande mal el América pero que el uniforme este muy padre, entonces si me gusta lo compro.</p> <p>Playeras es lo que más tengo, hubo un tiempo que me gustaba comprar más las del segundo uniforme porque eran las que casi nadie tenía como las de color azul, todos tenían las amarillas pero a mí me gustaban las azules. Tengo playeras amarillas, azules y también blancas, además de playeras que no usan los jugadores dentro de la cancha sino que son más para vestir, es decir son playeras normales que sólo tienen el escudo y la marca Nike.</p> <p>Sí me he enterado de varios productos más por el programa de radio que por el de tele, como las sábanas (son amarillas, hay individuales y matrimoniales, etc.) que están anunciando últimamente y también hacen muchas promociones para que hables. Por televisión me he enterado también de productos del club aunque no específicamente en zona Águila. Me fijado que lo que más anuncian en los programas son productos pequeños como loncheras, playeras casi no aunque los conductores las traen al igual que chamarras. Anuncian varios productos pero no me acuerdo cuales, la verdad es la parte del programa donde pongo menos atención, porque yo escucho el programa para enterarme de noticias del equipo.</p> <p>Cuando más los escucho y más interés les pongo a los programas es cuando gana el América aunque cuando pierden también aunque en menor medida sólo para ver que dicen. Aunque creo que cuando más me gusta verlos o escucharlos es antes de que empiece la siguiente temporada para ver que jugadores vienen, las especulaciones y todo eso.</p> <p>No, la verdad no (he consultado productos en línea o en las revistas del Club)</p> <p>Servicios. Yo nunca estuve en una escuela del América pero tengo amigos que sí y por lo que sé hay muchas escuelas no sólo en México sino en EUA, además te dan la oportunidad de saltar a fuerzas básicas y las canchas están en muy buenas condiciones, muy padres aunque creo que hay muchos intereses, algunos jugadores que debutan tienen que dar su dinerito para ello.</p> <p>Yo me fui a probar al América a una filial, me enteré por un anuncio en el periódico, tenía que ir vestido de blanco y éramos muchísimos los que fuimos pero me decepcioné mucho porque los visores no te hacían caso y ni siquiera te volteaban a ver, entonces creo que el trato que te dan es pésimo porque tu como niño llegas ilusionado y más que le vas a ese equipo, por lo que deberían darle más seriedad e interés.</p>
<p>Martha Díaz (aficionada del América)</p>	<p>Productos. La tela, el diseño, la marca, los colores de mi equipo (me impulsa a comprar productos) por lo que para mí es fundamental que sean originales. Además compré productos del América como playeras para irlos a apoyar al estadio o desde mi casa, incluso yo lo que hago es que si traigo una playera y gana el América, me la sigo poniendo todos sus partidos, la utilizo como amuleto, y la cambio cuando pierde.</p> <p>(Aunque pierda el América compro sus productos) porque sé que va llegar el momento en que van a ganar. Los productos que han anunciado últimamente tanto por radio como por televisión son unas sábanas en azul y amarillo que por cierto me llamaron la atención. También no tiene mucho que hicieron una trivía por televisión para que te ganaras balones, colchas y calcetas, los cuales tenían los colores y el escudo del Club.</p> <p>Servicios. Me parece genial (el asiento reservado) si siempre puedes asistir al estadio y porque te ofrecen la facilidad de conseguir boletos para la liguilla, lo cual es muy difícil y tedioso, pero en mi caso no lo he adquirido porque muchas veces aunque quiera ir no puedo hacerlo por otras actividades que realizo, voy de vez en cuando pero no cada 15 días.</p> <p>Socio águila. Hace tiempo me hablaron para adquirirla (membrecía Socio águila) pero la verdad no me he animado aunque ya lo estoy pensando seriamente porque no se me hace cara y te ofrece muchos beneficios. Me he enterado de sus beneficios a través del programa de radio Zona Águila, porque te dan ahí toda la información y por amigos que ya la tienen. Lo que sé es que si eres socio te hacen descuento en los boletos, incluso si sales sorteado puedes ver los entrenamientos del Club lo cual te lo comunican por teléfono, también te llega la revista Socio Águila mensualmente que por cierto ya tuve la oportunidad de consultarla y lo que contiene son entrevistas a jugadores, resultados de los partidos que han jugado, viene información de las divisiones inferiores del Club, promociones, productos que te anuncian y los cuales según me dijeron puedes pedir y te los llevan a tu domicilio.</p>

Identidad	
Entrevistados	Entorno
Mario Edher Sánchez (aficionado del América)	<p>Yo creo que está bien que todo este repleto del América como en el estadio, así los jugadores y la misma afición sentimos pertenencia al Club y de esa manera el estadio pesa porque ayuda a que el visitante sienta que está en un territorio que no le pertenece y en el cual no es bienvenido, ni querido porque es propiedad de nosotros.</p> <p>En cuanto a que las tiendas cuenten con todos esos elementos, también lo creo necesario más que nada ayuda a que ubiques de que equipo se trata, por ejemplo si voy caminando en algún lugar y veo los colores americanistas en una tienda, esto me va ser voltear, entrar y ver de qué se trata, además de posiblemente comprar si es que me gusta algo. Creo que esto sirve para llamar la atención del aficionado, que te enteres de que hay tiendas de tu equipo y hacerte sentir como un gran seguidor de tu equipo dentro de éstas.</p>
Martha Díaz (aficionada del América)	<p>Que el estadio Azteca, el transporte, el lugar de entrenamiento, las tiendas del América, etc., tengan los colores del equipo, su escudo, mascota y eslogan, todo ello provoca que me identifique con mi equipo, que sienta orgullo al ver los colores y me hace sentir a gusto al estar en el estadio.</p>

Identidad	
Entrevistados	Información
Mario Edher Sánchez (aficionado del América)	<p>Página web. Casi todos los días (la consulto) y no lo hago diario porque se tardan mucho en actualizarla. Lo que sí me gusta hacer es bajar los fondos de pantalla para ponerlos en mi computadora, de hecho tengo ahorita muchos. También me gusta ver las noticias que pongan aunque como te digo las suben ya bien tarde, ya te enteraste cuando a penas las están poniendo en la página.</p> <p>Desde hace mucho (consulto la página web), desde que empecé a tener Internet que fue cuando era apenas un niño, luego, luego me enteré y me metí.</p> <p>Una vez estaba viendo los campeonatos que tiene el América que por cierto ahí fue donde me enteré que el América es el equipo que tiene más campeonatos de México y que la Copa Interamericana es la más importante que tiene que la ganó dos veces una de ellas a Boca Juniors con gol de Reynoso, además de que también te viene en ese apartado el número de títulos que tenemos que son 33. Desde ahí le digo a todo el mundo que conozco que es el equipo con más títulos, ósea en liga mexicana las Chivas tienen más campeonatos aunque a ambos equipos les quitaron como 3 campeonatos más o menos que ganaron cuando aún no eran profesionales pero en general el de más títulos es el América.</p> <p>Sí se le han hecho muchos cambios (a la página) por ejemplo la entrada antes no la tenía, es como una introducción que te ponen, ahorita está la frase <i>¿Tienes el valor o te vale?</i>, antes la de <i>Me vuelves loco</i> y también hubo un tiempo cuando contrataron al Pelado que cayó en la época de navidad, que pusieron los deseos que según habías pedido y eran todas las contrataciones que habían hecho como Chitiva, Robert de Pinho, etc., que eran buenas aunque no funcionó ninguna.</p> <p>Pero antes no tenían esa introducción, entrabas directo pero a pesar de eso creo que la página sigue estando pobre aunque antes estaba peor, a mí me gustaría que se actualizará rápido y que si pasa algo te enteres ahí inmediatamente.</p> <p>No para nada (la información de la página es objetiva), por ejemplo luego el América juega muy mal o pierde y en la página los justifican diciendo que el equipo está bien y lo entiendo para que la gente no se sienta mal pero a mí no me gusta prefiero que hablen con la verdad, yo no me dejo llevar por eso.</p>

	<p>También no me gusta que se admitan comentarios, por ejemplo en una noticia ahora permiten que des tu opinión y éste aparece debajo de la misma, pero la mayoría de las veces se meten antiamericanistas a agredir al equipo y manchan la página. Debería haber un administrador o una persona encargada de borrar los comentarios groseros contra el equipo, digo si son constructivos de acuerdo pero negativos y con afán de molestar no me parece que los dejen.</p> <p>Revistas. Solamente en una ocasión y hace mucho tiempo (leí revistas del Club) recuerdo que venía la biografía de un jugador del América creo que era del “Loco” Abreu y te daban detalles importantes del jugador.</p> <p>Sí me gusta leer revistas, me llaman la atención aunque prefiero la información electrónica.</p> <p>Plan de mano. Antes era más común que te lo dieran ahora creo que ya no te lo dan, por lo menos la última vez que fui al estadio no me dieron nada, lo cual está mal estaría bien que te proporcionaran información de cómo van los grupos, estadísticas más que nada que te dijeran como llega el equipo visitante y cómo está el América, cuántas veces se han enfrentado, etc., porque yo no recuerdo que esa información estuvieran en lo que te daban antes.</p> <p>Lo que sí me acuerdo muy bien que daban eran calendarios que decía cuando y contra quien jugaba el América pero hace muchísimo tiempo cuando estaba todavía Lara.</p> <p>Uniforme. Sí me gusta, los colores están padres, claro que hay uniformes que me han gustado más que otros pero el actual me agrada.</p>
<p>Martha Díaz (aficionada del América)</p>	<p>Página web. Lo que me gusta consultar son las reseñas de los partidos, el horario de los siguientes encuentros, ver si va ser local o visitante para saber el canal por el que se transmitirá e información de los jugadores etc.</p> <p>Leyendas americanistas. Son las raíces del Club, jugadores que luchaban y sentían la camiseta, incluso algunos se han convertido en iconos del equipo, entonces como olvidarlos y por supuesto que me remiten a mis águilas.</p> <p>Plan de mano. No recuerdo que me hayan dado nada sólo cuando fui a ver el partido América - Toluca, en las plateas ya hace tiempo, me dieron una hoja en donde venían las alineaciones, las fichas biográficas de los jugadores y resultados de partido anteriores, lo cual me gustó porque conoces más de tu equipo.</p> <p>Uniforme. Me gusta mucho prefiero el crema o el azul al tradicional porque creo que son más elegantes y vistosos. Sí representa al Club porque hablamos de Nike que es una marca poderosa y también por los colores.</p> <p>Programa “zona Águila”: Padre -que exista el programa - porque te enteras de cosas que en un noticiero de deportes no lo haces y la ventaja es que sólo hablan de mi equipo y no de todos los demás, además te acercan más al Club con entrevistas a jugadores y le dan apertura al público para que opine, lo cual me gusta.</p> <p>Son frecuentes las trivias que hacen en los programa y si las respondes bien aparte de ganar productos puedes ir de invitado a comidas que realiza el Club en donde puedes convivir con los jugadores de tu equipo, aunque muchas de ellas son sólo para los socios. También por ejemplo los conductores dicen que tienen una playera autografiada por el Rolfi, guantes de Memo o playeras de entrenamiento y que sólo tienes que hablar y contestar bien las preguntas, para ello no se necesita ser socio.</p> <p>Por la televisión son más medidos, por ejemplo los comentarios de la gente no los dicen tal cual y en el radio sí, aunque vayan en contra de los propios conductores.</p> <p>Me gusta más el programa de radio porque son más sinceros y me agrada más como llevan el programa los conductores de radio que los de la televisión, aunque de la televisión me gusta mucho ver las exclusivas que pasan de jugadores como Reynoso y sobre todo el reportaje especial de Salvador Cabañas, porque te enteras de cómo se encuentra y los avances que ha tenido. En la televisión siempre le dan un espacio a Chava y en radio hablan de él muy poco.</p> <p>Tanto en los programas de televisión como de radio hacen muchas promociones para que asitas al estadio, lo cual está bien pero para mí no son necesarias, si quiero ir lo hago y no me espero a promociones.</p>

Identidad	
Entrevistados	Comportamiento
<p>Mario Edher Sánchez (aficionado del América)</p>	<p>Creo que es bueno (el trato que le da la institución a los jugadores) aunque depende si viene llegando el jugador lo tratan muy bien, si es extranjero mejor y si el jugador va salir del equipo ha habido muchos casos en donde los tratan mal , los dejan sin equipo o también los sacan sin merecerlo, por lo mismo que te decía de que el equipo da una mala campaña , corren al entrenador , llega otro y éste ya no quiere a ciertos jugadores y puede sacar a jugadores aunque sean iconos del Club , el caso más reciente fue el de Germán Villa que era un jugador muy importante y de mucho tiempo pero llegó el “Pelado” y tal vez no sabía quién era o a lo mejor sí pero no se le hacía tan bueno , de lo que sí estoy seguro es de que un entrenador de aquí de México no hubiera hecho lo mismo, no se hubiera atrevido.</p> <p>Creo que la mayoría (de los jugadores) son payasos, los únicos que no lo son puede ser algún extranjero y los que salen del equipo pero normalmente los que llegan mexicanos de otros equipos como que se les sube aunque claro hay sus excepciones, pero por lo que se ve en la tele salen con sus camionetas sin pararse y por ejemplo una vez cuando era niño fui al estadio Azteca y estaba calentando Braulio Luna y yo me encontraba muy cerca y le estuve gritando para que me saludara y se porto muy sangrón , ni siquiera volteo ,además es un jugador que no salió de las fuerzas básicas del equipo, y creo que normalmente los jugadores que salen del América son buena onda.</p> <p>No creo (que las peleas de los jugadores hablen mal del Club), yo digo que es normal que suceda eso aunque considero que uno como entrenador debe poner las cosas en claro después, arreglar los problemas, ver porque empezó, aunque también puede ser por una entrada normal, así es el fútbol, no siento que sea algo tan grave, claro que si esos problemas continúan ya te hablan de un mal ambiente y como también en los equipos hay grupitos puede hablar de un equipo dividido.</p> <p>(Michel Bauer) Se me hace un tipo positivo aunque no ha dado los resultados esperados, creo que tiene sus pros y sus contras pero el tiempo dirá si es el indicado. A mí me cae bien, se me hace buena onda y además apoyó a Cabañas con lo que le sucedió, así mismo he escuchado que las fuerzas básicas están mejor, más trabajadas y han sacado a más jóvenes desde su llegada.Lo que no me gusta, es que considero que un directivo se debe hacer respetar y yo a él no me lo imagino exigiéndole a los jugadores enojado, creo que también los jugadores le toman la medida, por lo que siento que si hubiera un directivo más exigente con los jugadores sería mejor.</p> <p>De los cambios (que se han hecho en el Club) ,todo empezó cuando llegó Bauer al equipo y salió Guillermo Cañedo, desde ahí se empezó a hablar del cambio, de la conocida reingeniería del América, entonces pues se cambio al presidente, al entrenador pues llegó el Pelado y se hizo una presentación de ellos en el estadio Azteca, lo que nunca había visto que se hiciera de tal forma pues lo sacaron en la tele, además todos los jugadores tenían micrófono, bueno lo quisieron hacer muy espectacular y estuvo padre aunque yo me esperaba cambios diferentes.</p> <p>Se me hace bueno (que los jugadores del Club visiten hospitales y ayuden a niños de escasos recursos), todo lo que sea ayudar es positivo, pero creo que son cosas muy aparte, una cosa es el equipo que gane o pierda pues ese es su trabajo y otra cosa es que le ayuden a la comunidad lo cual está bien aunque no por ello van a salvar la temporada.</p>
<p>Martha Díaz (aficionada del América)</p>	<p>Creo que es muy bueno (el trato que le da la institución a los jugadores), no te lo puedo asegurar porque no estoy ahí para constatarlo, pero les facilitan muchas cosas como avión, canchas, incluso es uno de los pocos equipos que cuenta con la cámara hiperbárica, la cual con tratamientos de oxigenación ayudan a los jugadores con sus lesiones o también sirve para que descansen, la cámara es muy grande y cabe más de un jugador. Entonces mejor trato no pueden tener, incluso creo que funcionaria mejor el equipo si no los trataran tan bien.</p> <p>Hay de todo, algunos (jugadores) son sangrones y otros son buena onda, depende de cada uno porque hay jugadores como Cuauhtémoc Blanco que es muy grosero con los reporteros y con la afición no lo es, al contrario. No (habla mal del Club las peleas de los jugadores) todos somos seres humanos, en un momento no se está de humor para aguantar y es normal por la convivencia diaria, pero después se deben arreglar las cosas hablando sino ya sería un problema mayor.</p> <p>(Michel Bauer) En cuanto a la mercadotecnia ha ido muy bien, ha aumentado mucho según me he informado, sin embargo las expectativas que se tenían cuando llegó Bauer eran muy diferentes y erró al escoger a los refuerzos y al técnico.</p> <p>Se me hace muy bonito detalle (que los jugadores del Club visiten hospitales y ayuden a niños de escasos recursos), es muy alentador y motivador para niños chiquitos el ver a jugadores que son sus ídolos, aunque creo que es muy independiente su lado humano a que ganen o pierdan. Pero cuando hacen este tipo de cosas, sí veo diferente a los jugadores y creo que habla muy bien del Club.</p>

Fuentes de consulta

Bibliográficas:

- Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias. El diccionario*, Buenos Aires, Granica, 2005, 2ª edición, 304 pp.
- Avendaño Manelli, Carla. *Relaciones estratégicas: comunicación internacional: el caso Chile*, s/lugar de edición, Eduvim, 2008, 352 pp.
- Bell, Judith. *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*, España, Gedisa, 2002, 250p.
- Berry & Kohn. *Técnicas de quirófano*, España, Elsevier, 2005, 10ª edición, 978pp.
- Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de recursos humanos*, México, Cengage Learning Editores, 2008, 14ª edición, 783 pp.
- Capriotti Peri, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ariel Comunicación, 1999, 241 pp.
- Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidades de dirigir*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994, 183 pp.
- Castañeda Martínez, Luis. *El líder en acción; Situaciones que enfrenta el líder. Conducta y acciones del líder ante las situaciones, reacciones de su gente*, México, Ediciones Poder, 2000, 168 pp.
- Castelo, Jorge F.F. *Fútbol: Estructura y dinámica del juego*, España, INDE publicaciones, 1999, 1ª edición, 396 pp.
- Cervera Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*, España, ESIC Editorial, 2004, 1ª edición, 401 pp.
- Cervera Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*, España, ESIC Editorial, 2006, 3ª edición, 472 pp.
- Costa, Joan. *Diseñar para los ojos*, Bolivia, Grupo editorial Desing, Colección Joan Costa, 2003, 2ª edición, 180 pp.
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*, México, Trillas: SIGMA, 1993, 125 pp.
- Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía ediciones, 2003, 2ª edición, 257 pp.
- Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*, España, Paidós, 1999, 161 pp.
- Diseñado y escrito por Mono (estudio de arte y diseño), *Identidad Corporativa del brief a la solución final*, Barcelona, Editorial Gustavo Gil, SL, 2006, 158pp.
- Fernández López, Sergio. *Como gestionar la comunicación en las organizaciones públicas y no lucrativas*, España, Narcea, 2007, 256pp.
- *Fibra América*. Revista Oficial, México, Editorial Televisa, número 5, año 6, mayo 2010.
- Figueroa, Romeo. *Cómo hacer publicidad. Un enfoque teórico – práctico*, México, Pearson Educación, 1999, 407 pp.
- García Uceda, Mariola. *Las claves de la publicidad*, España, ESIC Editorial, 2001, 5ª edición, 380 pp.
- Gil Estallo María de los Ángeles; Giner de la Fuente Fernando. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, España, ESIC editorial, 2007, 7ª edición, 675pp.
- Ind, Nicholas. *La imagen corporativa: Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Ediciones Díaz de Santos, 1992, 212 pp.

- Libaert, Thierry, *El plan de comunicación organizacional*, Argentina, Limusa-Wiley, 2005, 283 pp.
- Lussier, Robert N.; Achua, Christopher F. *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*, México, Thomson, 2006, 498 pp.
- Lusthaus, Charles, et al., *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, Canadá – Estados Unidos, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002, 217 pp.
- Margerison, Charles; McCann, Dick. *Administración en equipo. Nuevos enfoques prácticos*, Argentina, Ediciones Macchi, 1997, 180 pp.
- Martínez Martínez, Miguel Ángel. *Casos prácticos de management estratégico*, España, Ediciones Díaz de Santos, Serie Universitaria, 1996, 275 pp.
- Martínez Pedrós, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, España, Ediciones Díaz de Santos, 2005, 366 pp.
- Mercado, Salvador. *¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, Informes, Memorias, Seminarios de Investigación y Monografías*, México, Editorial Limusa, 1993, 2ª edición, 287 pp.
- Mombaerts, Érick. *Fútbol del análisis del juego a la formación de jugador*, España, INDE publicaciones, 2000, 275 pp.
- Muñoz, José Javier. *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*, s/lugar de edición, Libros en Red, Colección Comunicación, 2004, 371 pp.
- Olins, Wally, *Identidad Corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*, España, Celeste ediciones, 1989, 224 pp.
- Palomo Vadillo, María Teresa. *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*, España, ESIC Editorial, 2001, 241 pp.
- Ramos, Fernando. *La comunicación corporativa e institucional. De la Imagen al protocolo*, España, Editorial Universitas, 2002. Cap.1 y 2, 161 pp.
- Rowden, Mark. *El Arte de la identidad*, s/lugar de edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, 222 pp.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan estratégico en la práctica*, ESIC Editorial, 2003, 351 pp.
- Sánchez Herrera Joaquín; Pintado Blanco Teresa. *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*, España, ESIC Editorial, s/año, 333pp.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC editorial, 1994, 301pp.
- Segal, Fernando, *Tenis-Concepto 6/90. Acciones e ideas de Marketing, Organización y Liderazgo para el programa de Desarrollo de Tenis de su institución*, Argentina, Editorial Stadium, 2000, 1ª edición, 463pp.
- Van Riel, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997, capítulo 2 y 3, 235 pp.

Internet:

- Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), *Futbol soccer en México ¿chivas, águilas o cuál equipo es el más querido?*, [en línea], 2008.
Dirección URL:
http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/12_mexicanos_pdf/20080120_NA_Futbol.pdf [Consulta 26 de marzo de 2009, hora 6:05 a.m.]

- s/a, “El fútbol, el baloncesto y béisbol, los deportes más populares en México”, [en línea], 2007.
Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=83098&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC> [Consulta 26 de marzo de 2009, hora 6:32 a.m.]
- s/a, “Encuesta: la afición al béisbol en México. El rey de los deportes”, [en línea], 2007.
Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=83098&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC> [Consulta 26 de marzo de 2009, hora 7:00 a.m.]
- DirecciónURL:http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=otredad (Consulta 30 de marzo del 2009, hora: 5:53 a.m.)
- Tayals, Danadith *.El liderazgo Genuino. Formando los líderes de nuestro tiempo* [en línea], s/número de edición, 16pp, s/lugar de publicación, s/editor, s/fecha de publicación,
Dirección-URL: <http://books.google.com/books?id=IszMj9pA8VIC&pg=PP1&dq=%22+Danadith+Tayals.+El+liderazgo+Genuino+%22&lr=&ei=BH-RStG6EovUNOf7iKAH&hl=es#v=onepage&q=&f=false> [Consulta: 22 de agosto de 2009,5:02 p.m.]
- Dirección URL: http://www.nissan.com.mx/acerca_de_nissan/index.php?panel=1 [Consulta: 30 de agosto de 2009, 3:17 p.m.]
- DirecciónURL:<http://www.pfizer.com.mx/index.asp?action=home.interior&SectId=1381&CatId=1451&ArtId=414> [Consulta: 30 de agosto de 2009, 3:30 p.m.]
- Dirección URL: http://www.sabritas.com.mx/empresa_misionvisionvalores_mision.php [Consulta: 30 de agosto de 2009, 4:02 p.m.]
- Dirección URL: http://www.cepsa.com/corporativo/pages/c_1_8.htm# [Consulta: 30 de agosto de 2009, 5:10 p.m.]
- DirecciónURL:<http://www.samsung.com/mx/aboutsamsung/corporateprofile/visionmission.html> [Consulta: 30 de agosto de 2009, 5:45 p.m.]
- Dirección URL: http://www.sabritas.com.mx/empresa_misionvisionvalores_vision.php [Consulta: 30 de agosto de 2009, 6:14 p.m.]
- Dirección URL:http://www.metlife.com.mx/wps/portal/seguros!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hHtyDjAG93QwN3Cz8DAyM_NzOzMAN_Y_9gE_1wkA6cKtxNDSHyHqbuYd4geX8gNDAyDwJiXw9Dd1eovAEO4Gig7-eRn5uqX5CdHWThqKgIABb2x2w!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfQUZSM1BLRzEwRzhOMDAyTkY2NlYwTzNPQTI!/ [Consulta: 30 de agosto de 2009, 8:01 p.m.]
- Dirección URL:<http://www.irizar.com/esp/01filosofia.htm> [Consulta: 30 de agosto de 2009, 9:30 p.m.]
- Centro de Incubación de Empresas del TEC (CIETEC); Glosario, [en línea], Costa Rica,
Dirección URL: <http://www.cietec.org/glosario.htm> [Consulta:4 de septiembre de 2009, 4:57 pm]
- Centro de Incubación de Empresas del TEC (CIETEC); *Misión, Visión y Objetivos del CIETEC*, [en línea], Costa Rica.

- Dirección URL: <http://www.cietec.org/objetivos.htm#objetivos> [Consulta: 4 de septiembre de 2009, 5:03 pm]
- Dirección URL: <http://www.content4reprint.com/view/spanish-54833.htm> [Consulta: 25 de septiembre de 2009, 3:34 p.m.]
 - Dirección URL: http://www.cepsa.com/corporativo/pages/c_2_4_4.htm [Consulta: 26 de septiembre de 2009, 9:56 p.m.]
 - Dirección URL: <http://www.chivascampeon.com/paginas/mision.php> [Consulta: 10 de octubre de 2009, 2:41 p.m.]
 - Dirección URL: http://www.cruzazul.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=33 [Consulta: 10 de octubre de 2009, 5:13 p.m.]
 - Dirección URL: <http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloid=860782> [Consulta: 17 de octubre de 2009, 1:12 p.m.]
 - Dirección URL: <http://enelfut.com/equipos/morelia.htm> [Consulta: 18 de octubre de 2009, 5:55 p.m.]
 - Dirección URL: <http://socioaguila.esmas.com/> [Consulta: 22 de octubre de 2009, 6:13 p.m.]
 - Cruz, Héctor, “Las Águilas tendrán entre sus logos uno de los años 80”, [en línea], México, Mediotiempo.com, 16 de diciembre de 2008, Dirección URL: <http://www.mediotiempo.com/futbol/mexico/noticias/2008/12/16/america-tendra-entre-sus-logos-uno-de-los-anos-80> [Consulta: 22 de octubre de 2009, 8:09 p.m.]
 - Dirección URL: <http://uefaclubs.com/images/Rosenborg-BK.png> [Consulta: 22 de octubre de 2009, 11:11 pm]
 - Dirección URL: <http://www.segundadivisionfmf.org.mx/> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 1:11 p.m.]
 - Dirección URL: <http://www.futbolamil.com.ar/diccionario/f.php> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 2:21 p.m.]
 - Dirección URL: <http://www.tuzos.com.mx/descargasescudo.html> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 10:21 p.m.]
 - Dirección URL: <http://www.mediotiempo.com/futbol/mexico/noticias/2009/07/02/los-cambios-al-escudo-de-chivas#> [Consulta: 23 de octubre de 2009, 11:19 p.m.]
 - Dirección URL: <http://blogs.mediotiempo.com/?p=1828> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 6:32 p.m.]
 - Dirección URL: <http://img101.imageshack.us/img101/1056/495140dc.jpg> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 8:04 p.m.]
 - Blumrosen Juárez, Daniel, “Me vuelves loco': nuevo slogan azulcrema”, [en línea], México, ElUNIVERSAL.com.mx, 21 de octubre del 2009, Dirección URL: <http://www.vefutbol.com.mx/notas/20699.html> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 10:39 p.m.]
 - Dirección URL: <http://www.paginasprodigy.com/vmgudi/aguila.bmp> [Consulta: 24 de octubre de 2009, 3:00 a.m.]
 - Dirección URL: <http://euro.mediotiempo.com/media/2009/08/17/cruz-azul.jpg> [Consulta: 25 de octubre de 2009, 10:31 p.m.]
 - Dirección URL: <http://deportes.aol.com.mx/futbol/mexicano/mascotas> [Consulta: 25 de octubre de 2009, 12:18 a.m.]
 - Dirección URL: <http://www.clubamerica.com.mx/el-nido/054470/el-nido> [Consulta: 25 de octubre de 2009, 1:01 a.m.]

- Dirección URL: <http://www.tigres.com.mx/Club/Instalaciones/CuevaZuazua.aspx> [Consulta: 25 de octubre de 2009,1:25 a.m.]
- Dirección URL: <http://www.femexfut.org.mx/portalv2/default.aspx> [Consulta: 25 de octubre de 2009,2:03 a.m.]
- Dirección URL: <http://www.aficionadoscruzazul.com/quienes.html> [Consulta: 25 de octubre de 2009,3:00 a.m.]
- Rafael Alcivia, “Antes quería matar al América: Ángel Reyna”, [en línea], México, *Récord.com.mx*, 23 de febrero de 2009, Dirección URL: <http://www.record.com.mx/futbol/antes-queria-matar-al-america-ngel-reyna.html> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 6:00 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.pasionamericanista.net/images/noticias-septiembre/Jesus-ramirez-america.jpg> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 6:31 p.m.]
- Dirección URL: <http://euro.mediotiempo.com/media/2008/11/27/ramon-diaz-rechazo-dirigir-al-river-plate.jpg> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 6:34 p.m.]
- s/a, “En América afirman que no hablaban con el *Pelado*”, [en línea], Guadalajara, *Informador.com.mx*, 24 de febrero de 2009, Dirección URL: <http://www.informador.com.mx/deportes/2009/81399/6/en-america-afirman-que-no-hablaban-con-el-pelado.htm> [Consulta: 8 de noviembre de 2009,7:31 p.m.]
- Agencias, “Chucho dialoga más con el jugador: Ortiz”, [en línea], México, *Récord.com.mx*, 6 de abril de 2009, Dirección URL: <http://www.record.com.mx/futbol/chucho-dialgoga-mas-con-el-jugador-ortiz.html> [Consulta: 8 de noviembre de 2009, 7:40 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.clubamerica.com.mx/servicios-empresas/058987/conoce-servicios-del-club-america/> [Consulta: 17 de Febrero de 2010, 5:12 p.m.]
- Dirección URL: http://www.tiendaamericaoficial.com/mex/esp/art_detalle.php?id=4757 [Consulta: 17 de Febrero de 2010, 10:38 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.oncetitular.com/noticias/?p=28240> [Consulta: 8 de mayo de 2010, 10:02 a.m.]
- Dirección URL: <http://www.nokia.com/corporate-responsibility> [Consulta: 16 de mayo de 2010,10:14 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.sanality.com/wp-content/uploads/2009/03/ibm.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,10:23 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.teknoservis.com/images/reklamresimler/sony%20logo.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,10:53 p.m.]
- Dirección URL: <http://files.veselycertik.webnode.cz/200000090-8e5178f4b0/NESCAFE%20logo.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,11:00 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.sportzpower.com/files/image/NikeLogo.gif> [Consulta: 16 de mayo de 2010,11:17 p.m.]
- Dirección URL: http://lh3.ggpht.com/_b4wvSWeKq9c/Sp8ksxXwVcI/AAAAAAAAABEY/PfkMkX_Lr0E/mcdonalds.png [Consulta: 16 de mayo de 2010,11:35 p.m.]
- Dirección URL: http://www.soccerandmore.net/images/puma_logo.gif [Consulta: 16 de mayo de 2010,12:03 p.m.]

- Dirección URL: <http://rosenblumtv.files.wordpress.com/2008/05/kodak-logo.jpg> [Consulta: 16 de mayo de 2010,1:10 a.m.]
- Dirección URL: <http://www.elpalaciodehierro.com.mx/webapp/wcs/stores/servlet/TopCategoriesDisplay?storeId=10001&catalogId=10051&langId=-5> [Consulta: 18 de mayo de 2010,5:33 p.m.]
- Dirección URL: <http://hybridsnick.files.wordpress.com/2009/08/nike-just-do-it.jpg> [Consulta: 18 de mayo de 2010,5:47 p.m.]
- Dirección URL: http://www.hondudiariohn.com/img/transnacional_mexicana_bimbo_irrespetal4.jpg [Consulta: 18 de mayo de 2010,6:16 p.m.]
- Dirección URL: <http://nxtbot.com/blog/wp-content/uploads/2006/12/energizer-bunny.jpg> [Consulta: 18 de mayo de 2010,6:20 p.m.]
- Dirección URL: <http://images1.fanpop.com/images/photos/2000000/mcdonalds-food-fast-food-2066788-413-310.jpg> [Consulta: 18 de mayo de 2010,6:38 p.m.]
- Dirección URL: http://www.walmartmexico.com.mx/comunicados/feb2010/180210_ewmm.html [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:00 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.walmartmexico.com.mx/> [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:05 p.m.]
- Dirección URL: http://1.bp.blogspot.com/_VgHF2Q5blaM/SFZX03SZENI/AAAAAAAAAKc/nercolCEpGA/s400/DSC07797.JPG [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:15 p.m.]
- Dirección URL: http://farm4.static.flickr.com/3050/2673542099_8e07b7c7ce.jpg [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:30 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.walmartmexico.com.mx/clientes.html> [Consulta: 19 de mayo de 2010,8:07 p.m.]
- Dirección URL: http://4.bp.blogspot.com/_mbhh3EraxCs/SRYmmqMl_II/AAAAAAAAACw/XW-vbpaYIFQ/S1600-R/ChivasCampeon.jpg [Consulta: 21 de mayo de 2010,6:00 p.m.]
- Dirección URL: http://lh3.ggpht.com/_D1qYrH63WqA/SZheVPTav9I/AAAAAAAAAMgM/h6YNVFEj0-s/s400/20090211_1950.jpg [Consulta: 21 de mayo de 2010,7:38 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.pasionamericanista.net/images/agosto-noticias/americanos-jugadores-1.jpg> [Consulta: 22 de mayo de 2010, 12:43 a.m.]
- Dirección URL: <http://euro.mediotiempo.com/media/2009/08/12/javier-aguirre-3.jpg> [Consulta: 22 de mayo de 2010,2:02 a.m.]
- Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/img/2008/10/Dep/tiburones.jpg> [Consulta: 26 de mayo de 2010,4:20 p.m.]
- s/a, “El objetivo es ser campeón’: Lapuente”, [en línea], México, Estadio Web, 25 de mayo de 2010, Dirección URL: <http://www.esmas.com/estadioweb/futbol/806209.html> [Consulta: 26 de mayo de 2010,4:46 p.m.]
- Dirección URL: http://dos.cruz-azul.com.mx/gallery2/main.php?g2_itemId=26169 [Consulta: 7 de junio de 2010,12:54 p.m.]

- Dirección URL: <http://www.necaxafutbol.com/> [Consulta: 7 de junio de 2010,1:23 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.terra.com.mx/rayados/fotos/23204/Tienen+Rayados+enorme+convivencia.htm> [Consulta: 9 de junio de 2010,9:15 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.atlas.com.mx/>[Consulta: 9 de junio de 2010,9:26 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.tuzos.com.mx/magazine8web.pdf> [Consulta: 10 de junio de 2010,9:01 p.m.]
- Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), *Expectativas rumbo a la Copa Mundial de futbol Sudáfrica 2010*, [en línea], 2010. Dirección URL: <http://www.consulta.mx/Estudio.aspx?Estudio=expectativas-futbol-2010> [Consulta 27 de agosto de 2010, hora 5:58 p.m.]
- Campos, Roy; Penna, Carlos (CONSULTA MITOFSKY), *La afición al futbol soccer en México*, [en línea], 2010. Dirección URL: <http://72.52.156.225/Estudio.aspx?Estudio=futbol-soccer> [Consulta 27 de agosto, hora 8:20 p.m. y el 28 de agosto de 2010, hora 1:04 p.m. y 1:59 p.m.]
- Dirección URL: <http://www.kfc.com.mx/> [Consulta: 28 de agosto de 2010,12:19 p.m.]
- Dirección URL: [http://img.terra.com.mx/galeria de fotos/images/337/672147.jpg](http://img.terra.com.mx/galeria%20de%20fotos/images/337/672147.jpg) [Consulta: 30 de agosto de 2010, 5:10 p.m.]

Apuntes de clase:

- APUNTES DE CLASE de Carlos Alberto Ávila Toscano. Profesor de la materia Estrategias de comunicación organizacional de la Universidad Nacional Autónoma de México, D.F, 10 de octubre 2008.
- APUNTES DE CLASE de Mónica Amilpas García. Profesora de la materia Diseño de Comunicación en las Organizaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, D.F, 9 de febrero del 2009.

Entrevistas:

- Peláez, Ricardo, ex-futbolista profesional y comentarista deportivo de Televisa Deportes, entrevistado en México el 3 de diciembre de 2009.
- Brailovsky, Daniel Alberto, ex-futbolista profesional, ex-director técnico y comentarista de ESPN deportes, entrevistado en México el 15 de diciembre de 2009.
- Sunderland, Alan, encargado de la Comunicación y Prensa del Club América, entrevistado en México el 20 de enero de 2010.
- Olascoaga, Luis Ernesto, futbolista profesional del Club América, entrevistado en México el 5 de mayo de 2010.
- Sánchez, Mario Edher, aficionado del Club América, entrevistado en México el 14 de mayo de 2010.
- Díaz, Martha, aficionada del Club América, entrevistada en México el 15 de mayo de 2010.