



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**La imagen organizacional de una marca deportiva profesional desde la percepción del mercado meta. El caso de los Diablos Rojos del México.**

**Tesis**

Que para optar por el grado de:

**Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

Presenta:

**Martín Angeles Hidalgo**

Tutor:

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad Universitaria, CDMX Agosto 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Construcción de imagen desde el marketing y la comunicación..</b>	<b>9</b>
1.1 Comunicación organizacional.....	9
1.2 Percepción e imagen de marca .....	16
1.3 Marketing deportivo .....	28
<b>Capítulo 2: Administración de la marca .....</b>	<b>41</b>
2.1 Administración de la marca .....	41
2.2 Comercialización de la Marca .....	49
2.3 Tipología del consumidor de deportes.....	54
<b>Capítulo 3: Análisis del mercado del béisbol .....</b>	<b>61</b>
3.1 Descripción del mercado internacional del béisbol .....	61
3.2 Deporte profesional en México y el béisbol .....	77
3.3 El club deportivo Diablos Rojos del México .....	86
<b>Capítulo 4: Análisis de la percepción de los aficionado de los Diablos Rojos del México .....</b>	<b>94</b>
4.1 Método de investigación.....	94
4.2 Hallazgos del estudio de percepción.....	97
4.3 Aprendizajes del estudio de percepción .....	104
4.4 Reflexiones acerca del estudio de percepción .....	108
<b>Conclusiones .....</b>	<b>114</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>124</b>

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer principalmente a Efraín y Ana, las personas que me han enseñado todo lo que se. Gracias por todo el apoyo, el cariño y la ayuda. Los amo profundamente.

También a mis hermanos, Efraín y Oscar, gracias por acompañarme en todo momento y hacer más divertidos todos los días.

Gracias a mi amor, mi compañera y mejor amiga, a Amara, por no dejarme de animar y ayudarme a seguir adelante siempre. Sé que siempre estarás conmigo, en todo proyecto, viaje y aventura que iniciemos.

A mi familia, por todo su cariño y apoyo que se siente cuando están cerca y también a la distancia.

A mi familia de la Ciudad de México, la Asociación, los mejores amigos que pude haber encontrado, por hacer de mi estancia en la UNAM la más divertida, emocionante y educativa. Los quiero de verdad, Fer, Marco, Claudio y Omar.

A Lety, Armando, Isaac y Ulises, por ayudarme y darme un lugar en su familia.

A la Dra. Coty, por su paciencia y ayuda durante este proceso.

## **Introducción**

Uno de los objetivos más anhelados por las organizaciones es proyectar una imagen favorable a sus intereses, que la percepción del público sea positiva y no se convierta en un obstáculo para su operación. Para lograr ser percibidas como mejor conviene a sus intereses, las organizaciones aplican diversas estrategias y planes, sin embargo es necesario que estas conozcan muy bien a su público y la percepción que este tiene de ellas.

Este proyecto de investigación se enfoca en las organizaciones deportivas profesionales, entendidas como aquellas organizaciones que se dedican a la práctica de un deporte organizado de manera profesional. En específico a la organización Diablos Rojos del México, que se dedica a practicar béisbol de manera profesional y su imagen de marca.

Este tipo de organizaciones tiene un propósito comercial a partir de la práctica de un deporte, se encuentran constantemente interesadas en atraer y mantener una base de aficionados participativos e involucrados, por lo que necesitan, entre otras cosas crear y mantener una buena imagen pública, tanto como organización como marca.

El deporte profesional es un espectáculo masivo que se ha constituido como una industria global en la que se genera una gran cantidad de dinero. Sin embargo una empresa rentable en este sector no se logra de un día a otro, muchos de los equipos más exitosos en términos comerciales son instituciones longevas que durante años han cuidado y perfeccionado su imagen.

Si un club deportivo ha de tener un desempeño económico favorable debe atender cuidadosamente su imagen organizacional. Esto implica que necesita tener en

mente que sus aficionados son un grupo de consumidores de una marca, es decir, debe conocer a sus aficionados como toda empresa conoce a sus consumidores.

Los equipos deportivos son empresas del entretenimiento, por lo que lo anterior puede parecer una obviedad, sin embargo, conocer el perfil del consumidor es una estrategia que ayuda a clubes que se encuentran en una posición de desventaja o que no tienen claro el mercado al cual se están orientando.

El antecedente de esta investigación son los estudios acerca del deporte y los negocios, o del negocio del deporte, que suelen agruparse bajo el término “marketing deportivo”. Bajo esta etiqueta podemos encontrar estudios sobre la gestión de organizaciones deportivas o de cómo homologar estrategias deportivas en los negocios.

Este campo también incluye los estudios que se han hecho respecto al poder de patrocinio o aval que tienen los deportistas profesionales en la sociedad actual, sin embargo, el enfoque de esta investigación se centra en el papel de los equipos u organizaciones deportivas y cómo el conocimiento de su mercado meta es un elemento clave en sus esfuerzos comerciales y de imagen.

También existen estudios acerca del deporte como integrante de la industria del entretenimiento y el ocio. Estos estudios se centran en el impacto cultural del mismo y en cómo se puede aprovechar la relevancia de los clubes deportivos por parte de otras empresas.

Dado que el deporte puede ubicarse dentro de la industria del entretenimiento, los clubes deportivos son considerados empresas. Por ello es relevante investigar la imagen de la marca Diablos Rojos del México, con un enfoque particular en la percepción de sus aficionados o mercado meta.

El aficionado a los deportes profesionales es un consumidor que no basa su elección de compra en los mismos términos que un consumidor de otro tipo de productos y servicios, por lo que esta investigación puede ayudar a entender su perfil a profundidad y ofrecer alternativas para comunicarse con ese consumidor.

La empresa deportiva es distinta a las que se han estudiado a profundidad por las disciplinas administrativas, por lo que propongo estudiarla como un objeto único cuyos consumidores son a su vez diferentes a los de otro tipo de bienes y servicios.

La justificación de este estudio radica en que los clubes deportivos y la manera en que se conducen en el plano comercial han sido sujetos de diversas investigaciones y libros, sin embargo, no se ha prestado suficiente atención a lo que sus aficionados esperan de ellos a la hora de diseñar estrategias de imagen de marca. Para ello, se retoman conocimientos de la comunicación y el marketing, ya que se analiza a los consumidores de espectáculos deportivos desde el punto de vista de la imagen de marca y sus percepciones al respecto.

Estos equipos generan empatía entre las personas que siguen un deporte y por lo mismo provocan un proceso de afiliación (emocional o real). Cuando un club deportivo cuenta con un gran número de aficionados es más exitoso económicamente, pues tiene un público más amplio al cual venderse.

El deporte se ha convertido en un espectáculo de masas ampliamente difundido y seguido en todo el mundo, por lo que las implicaciones económicas de la actividad de las organizaciones deportivas son amplias. Si el club deportivo estudia a sus aficionados o consumidores de su marca, estará en una mejor posición para comunicarse con su mercado y lograr una imagen positiva de marca.

En este proyecto de investigación se estudió la interacción entre club y aficionados en ambos sentidos. Se entiende que la afiliación de los consumidores se facilita por una sólida imagen de la marca pero también que dicha imagen es mejor percibida cuando se conoce al aficionado a través de su estudio como consumidor.

Los clubes se encuentran constantemente en búsqueda de nuevos aficionados y de conservar a los que ya tienen, pues el conjunto de ellos representa la base que hará del club una empresa exitosa.

Los aficionados son el consumidor de un servicio que se manifiesta en distintas maneras, el equipo es en sí un producto, porque se paga para ver su actuación, como ocurre con una película o una obra de teatro, y también es una marca que se utiliza en productos promocionales.

La pregunta que orienta esta investigación es: ¿Cómo percibe el mercado meta la imagen que proyecta la marca Diablos Rojos del México? Esto es de gran interés porque al conocer esta percepción, el equipo podrá tener una mejor posición para comunicarse con sus aficionados y construir una imagen de marca positiva.

El objetivo general de la investigación es: Analizar la imagen de la marca Diablos Rojos del México a través de las percepciones de su mercado meta con el fin de diagnosticar su situación actual.

Mientras que el objetivo particular consiste en: Conocer las percepciones del mercado meta para saber si son congruentes con la estrategia de comunicación planteada por los dueños de la marca Diablos Rojos del México.



La respuesta tentativa o supuesto de este trabajo es que el mercado meta no percibe la misma imagen que proyecta la marca Diablos Rojos del México. Para ello queremos conocer sus percepciones y opiniones.

Esta investigación se realizó teniendo la comunicación organizacional como marco conceptual para el tema de la imagen en la organización deportiva, y se complementó con el conocimiento generado desde el marketing deportivo para entender o explicar el perfil del aficionado o consumidor.

El método de investigación es mixto pues se usó la investigación documental y de campo en forma de entrevista a profundidad y sondeo a los aficionados. Además es transversal porque se enfoca en un periodo determinado de tiempo, que es el presente, también exploratoria ya que se centra en encontrar conclusiones que permitan un estudio más profundo del tema.

En el primer capítulo de esta investigación se hace una recopilación de las principales enseñanzas y aprendizajes de la Imagen Organizacional y cómo este fenómeno se construye a partir de percepciones, para después dar paso al estudio del marketing y sus aplicaciones en clubes deportivos profesionales. Esto con el objetivo de tener bases teóricas que nos permitan proceder al resto de la investigación.

En el segundo capítulo se analizan los procesos de administración de marca y comercialización, para entender como la marca Diablos Rojos del México se puede comercializar y administrar. También se propone una tipología del consumidor de deportes basada en sus hábitos de consumo, que habrá de servir para estudiar a los aficionados de este equipo.

En un tercer capítulo se hace un análisis del mercado global del béisbol, así como del deporte profesional en México para posteriormente hacer una reseña histórica del equipo Diablos Rojos del México. En este análisis se incluyen aspectos comerciales, de comunicación y de marketing.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de un sondeo aplicada a los aficionados de los Diablos Rojos del México donde se investigaron las percepciones actuales acerca de distintos aspectos del equipo. Con este sondeo se llega a una serie de conclusiones sobre la imagen de marca del equipo en voz de sus aficionados.

## **Capítulo 1: Construcción de imagen desde el marketing y la comunicación**

A continuación se presentan las bases teóricas en las que se sustenta esta investigación. En primer lugar se realiza una revisión de distintas teorías de la comunicación organizacional, que estudian la imagen como un fenómeno de la percepción y su impacto en las empresas. También se analiza al marketing y su aplicación en la industria del deporte para obtener resultados comerciales satisfactorios para las organizaciones de este sector, esto con el propósito de analizar cómo ambas disciplinas contribuyen al proceso de creación de una imagen de marca.

### **1.1 Comunicación organizacional**

El principal foco de investigación en este texto es la imagen de marca de los Diablos Rojos del México, por lo que es necesario estudiarla desde una disciplina encargada de analizar los procesos que llevan a su construcción: la comunicación organizacional. Esta disciplina se refiere al conjunto de teorías que se encargan de estudiar los procesos de comunicación que ocurren al interior de las organizaciones, entre sus miembros, y entre la propia organización y los públicos con los que interactúa.

Una definición primaria de comunicación organizacional se encuentra en la obra de Carlos Ramos (1998: 15) quien señala: “A esta ordenación de sistemas de comunicación, a este manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional”.

La definición propuesta por Ramos incluye varios aspectos relevantes, primero el carácter de la normatividad racional, puesto que toda comunicación entre la empresa y sus públicos se da en un entorno racional donde entre ambas partes

existen expectativas, las cuales están en constante evaluación, particularmente en el fenómeno de la construcción de la imagen, como se analizará más adelante.

Un segundo aspecto es la búsqueda y consecución de objetivos. De parte de la organización el objetivo puede tomar varias formas y, dependiendo de ellas se adaptan las estrategias de comunicación; en cuanto al mercado meta, los objetivos para involucrarse en la comunicación surgen de las necesidades que buscan satisfacer mediante el consumo.

Una de las definiciones que se utilizan en esta investigación acerca de la comunicación organizacional es la siguiente: “la comunicación organizacional es el conjunto de intercambios de información y transmisión de significados que terminarán por producir la naturaleza, identidad y carácter de los sistemas sociales organizacionales.” (Ramos, 1998: 15).

Definiciones de la comunicación organizacional también se pueden encontrar en obras como la de Carlos Fernández (2002), Mario Krieger (2001), Richard Daft y Richard Steers (1992) y Rafael Ávila (2004). Sin embargo, esta definición propuesta por Ramos es importante pues retoma el fenómeno de la comunicación organizacional desde un punto de vista amplio, tomando en cuenta a las organizaciones como sistemas sociales. Tal es el caso de los equipos deportivos.

Para los fines de esta investigación se considera que el fenómeno de construcción de la imagen de marca se encuentra entre los procesos de comunicación que se denominan de *comunicación externa*, es decir, un proceso en el que se ven involucrados diversos públicos de interés para la organización y que se ve a su vez influido por el entorno.

Esta distinción es útil para estudiar aquellos fenómenos que se dan entre la organización y sus miembros, y los que suceden entre la organización y los públicos que no pertenecen a ella pero tienen una influencia sobre su actuación o simplemente son importantes para la organización, un fenómeno que se analiza más adelante.

La imagen es un fenómeno comunicacional, por ello esta investigación se enmarca en el conocimiento de las organizaciones y su comunicación, además de retomar el conocimiento del marketing deportivo a la hora de analizar a los Diablos Rojos del México como una marca que compite en el sector del entretenimiento y servicios.

La definición propuesta por Gerald Goldhaber para identificar todo aquello que implica comunicar en las organizaciones, la retoma Ramos (1998: 16): “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados (...) involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.”

La comunicación permite a las organizaciones aprender de su entorno y producir mensajes que influyan en las actitudes, opiniones y percepciones del mismo con una variedad enorme de objetivos, entre ellos el de mejorar su imagen. Sin embargo, no sólo importa lo que la marca comunica, de hecho, es más decisivo el conjunto de características de su mercado y cómo la organización se adapta a ello.

La comunicación organizacional provee las bases teóricas con las que se puede comprender desde dónde parten los esfuerzos de comunicación de las organizaciones, pero es el marketing, y específicamente el deportivo lo que

permitirá conocer al aficionado/consumidor de la marca Diablos Rojos del México y cómo su perfil será el factor decisivo en la construcción de la imagen de marca.

El papel de la comunicación organizacional en una organización deportiva es similar al que se utiliza en una empresa de cualquier otro sector. Tendrá funciones encaminadas a lograr objetivos internos con los miembros de la organización y otras de tipo comercial, encaminadas a ayudar en la consecución de los objetivos económicos. En esta investigación se estudian principalmente estas segundas funciones, que buscan mantener una buena imagen ante los consumidores.

Federico Rey y Javier Bartoli (2008) hacen un análisis del papel del Director de Comunicación en la empresa actual, en el que mencionan que la comunicación es una figura estratégica, cercana a la alta dirección, que debe ayudar a la consecución de los objetivos de negocio de la organización para ser verdaderamente útil en el panorama general. Estos autores también mencionan la importancia de que las responsabilidades de comunicación se concentren en un departamento y una persona que, entre otras funciones, se encargue de coordinar las actividades que ayuden a mejorar la reputación de la compañía.

Para Rey y Bartoli (2008: 20) “Una reputación favorable no es un objetivo aislado sino una condición necesaria para crear sólidas bases comerciales desde las que se pueda lograr el éxito de la empresa”. Estos autores señalan un aspecto fundamental que en otros escritos de comunicación se deja un tanto olvidado: La imagen favorable, reputación positiva o cualquier otro resultado que se pretenda conseguir mediante una buena comunicación, no es de utilidad, si no contribuye a la consecución de resultados económicos, ya sea en términos de ingresos o en relaciones comerciales duraderas y de buena voluntad.

José Castro, Pedro Celeste, y Lito García, (2005: 56) también retoman esta necesidad: “No tiene sentido una Dirección de Comunicación alejada de la línea funcional y ejecutiva de la empresa” puesto que los esfuerzos de comunicación aislados terminan por no tener efecto alguno, o uno mínimo en la imagen de la marca.

En palabras de Scheinsohn (1999: 109) “Si la actuación es buena y la imagen negativa, se habrá fracasado como comunicador. Si la imagen es real y refleja una mala actuación, se habrá fracasado como gerente”. O en otras palabras, la comunicación sólo puede lograr ciertas cosas, no es una solución a problemas estructurales más graves.

La integración entre los esfuerzos de comunicación y marketing es la fórmula más adecuada para que una imagen positiva se complemente con el conocimiento del mercado para finalmente lograr explotar la marca deportiva de mejor manera. Y es por eso que se estudian ambos frentes en este proyecto de investigación.

La relación marketing-comunicación que se busca explotar a favor de las organizaciones deportivas, como resultado de esta investigación, es mejor expresada por Castro, Celeste, y García (2005):

La comunicación tampoco es marketing, aunque es uno de sus elementos constituyentes. No puede entenderse el marketing sin la comunicación, ni la comunicación sin el marketing. (...) La comunicación es un proceso mediador en la formación de la imagen y es ridículo pensar que se puede trabajar aislados de las técnicas que inciden directamente en esa imagen. (p. 27)

Es preciso señalar que la comunicación humana como fenómeno global es un campo de estudio amplio que contiene e influye todas las interacciones sociales, incluido el mercado y los negocios, sin embargo, en el proceso económico la comunicación es un componente operativo del marketing en tanto que se usa para codificar los mensajes comerciales y de construcción de imagen.

Al respecto, Castro, Celeste, y García (2005) mencionan:

La comunicación es el único elemento del marketing que ayuda a que el cliente perciba que le estamos hablando como espera que le hablemos. La comunicación es el lenguaje del marketing. Hay que saber codificar su repertorio de signos conforme a los públicos destinatarios. (p. 27)

De esta manera, en esta investigación se estudia la manera como el marketing y la comunicación se relacionan en la estrategia general de negocio de una marca deportiva como los Diablos Rojos del México. Además mediante el conocimiento del mercado meta se podrán identificar de manera más fácil los canales y mensajes adecuados para comunicarse con los aficionados/consumidores. Esto termina construyendo la imagen de la marca.

Por otra parte, la comunicación asegura que las organizaciones tengan presencia en un mundo híper informado, en el que las personas reciben cientos y miles de mensajes comerciales, informativos y de toda índole diariamente. Ante este panorama, las marcas han recurrido desde el desarrollo y maduración de los medios de comunicación masivos, y posteriormente en el auge del internet y la información personalizada, a técnicas de comunicación que les permitan mantenerse relevantes para sus consumidores.



La economía de mercado contribuye al desarrollo del sector servicios, lo cual eleva la importancia de la información, hasta configurar lo que se ha dado en llamar mercado de la información. La comunicación institucional es protagonista en ese mercado y, cuando se organiza de forma autónoma con personalidad propia, configura un nuevo tipo de empresa informativa. (Sotelo, 2001: 201)

De esta manera podemos encontrar que en relación a la construcción de una marca sólida, la comunicación sirve para construir la imagen en los públicos, consumidores o mercado meta. Esto se hace manteniéndose constante y relevantemente en el mercado de la información. Sin embargo, esta función sólo se logra cuando se conoce bien al mercado meta, que a su vez es producto de una segmentación adecuada del mercado.

La comunicación institucional se puede definir en palabras de Sotelo (2001: 204) como: “La función del marketing informativo desarrollada en una institución, interna y externamente, con el fin de descubrir, configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información.”

La comunicación se convierte entonces en una herramienta mediante la cual, la marca construye su relevancia, imagen y reputación. Para ello es necesario que los administradores de la marca lleven a cabo un estudio minucioso de su mercado meta, encuentren una segmentación adecuada y las estrategias de comunicación se planeen tomando en cuenta toda esa información.

Para llevar a cabo esta tarea es necesario que se cuente con procesos establecidos que ayuden a los comunicadores a construir los mensajes que los consumidores quieren oír, especialmente en el caso de las organizaciones deportivas.

La comunicación organizacional permite a los administradores de una marca, así como a los miembros del equipo de comunicación realizar una gestión permanente; como lo mencionan Castro, Celeste, y García (2005: 58): “en comunicación externa, a menudo nos olvidamos que una empresa no informativa no es un periódico. No se trata de colocar noticias, sino de vender imagen, y la imagen hay que gestionarla”.

## **1.2 Percepción e imagen de marca**

En la comunicación organizacional se analiza la imagen de la empresa o la corporación como un objeto de estudio general, sin embargo, para los propósitos de esta investigación, el concepto de imagen se utilizó acotado a la imagen de marca, específicamente de los Diablos Rojos del México.

A continuación se analizarán los conceptos: percepción, imagen, y marca, así como la relación entre ellos, para servir como un marco de referencia al trabajo que se realizó en esta investigación. La percepción es el fenómeno que da inicio a la imagen, así como el proceso de construcción de la misma en la mente del consumidor y cómo se utiliza en la administración de una marca.

Se hará una distinción entre el concepto “imagen” cuando es aplicado a una organización, y cuando este se acota a una marca específica. Si bien, se menciona lo que el concepto representa para una organización, no obstante, se profundiza en lo que éste significa para una marca, pues lo que se estudia en esta investigación es la imagen de la marca Diablos Rojos del México y no la imagen de la organización.

Imagen es un concepto que ocupa varias investigaciones y escritos de las ciencias de la comunicación, que se han encargado de definirla en distintos niveles. La

definición de imagen aplicada a las organizaciones como sujetos sociales en su totalidad, pero también aplicada específicamente a las marcas, que una empresa, organización o corporación puede poseer.

En esta investigación, la imagen es un concepto que se entiende en su acepción general, a nivel de la organización, pero que se utiliza más frecuentemente en el contexto de la marca. La definición aceptada de imagen a nivel organizacional en este texto es la siguiente: “la estructura mental de una organización que se forman sus públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 1999: 129)

Mientras que la definición más básica de imagen de marca que se utilizó en esta investigación es la siguiente: “la imagen de marca de un producto es lo que la gente piensa de él”. (Ordozgoiti de la Rica y Pérez, 2003: 202)

Entendemos por imagen todo aquello que se forma gracias a la percepción de un consumidor. Para diferenciar este concepto del de identidad, se acudió a la siguiente definición: “La identidad es aquello que la organización quiere ser y manifiesta. La imagen es la percepción que los demás tienen, la idea que se forman, el juicio o la valoración que emiten sobre la organización. (Ramos, 2002: 35)

Es importante recalcar que el fenómeno de la formación de la imagen se da en los públicos, que perciben una serie de informaciones con las que construyen juicios que finalmente conforman la imagen de la organización o de la marca, según sea el caso. En esta investigación, siguiendo lo que menciona Capriotti (1999), se considera que la formación de la imagen es un proceso que se genera en el consumidor y no en la organización, pero a diferencia del autor, se usa el término mercado meta porque es el que utiliza la disciplina del marketing.

La base del proceso interpretativo en el que consiste la construcción de una imagen de marca tiene origen en la percepción, que según Capriotti (1999) ocurre de manera pasiva y hace sentido a las personas porque han tenido experiencias previas acerca del sector donde se desenvuelve la marca.

No se debe dejar de lado que la percepción es un fenómeno subjetivo, influenciado por un sinnúmero de factores sobre los que la organización no tiene control, y que enfatizan la necesidad de conocer al mercado meta para identificar sus necesidades informativas a la hora de planear la comunicación con él.

Una definición acerca de percepción, que ayudará a formar algunas consideraciones sobre el uso del término es la siguiente:

La relación directa existente ente el sujeto y el objeto, bajo una apreciación estrictamente subjetiva. [...] dependerá de las experiencias adquiridas, principios, moral y ética individual y el medio socioeconómico y cultural en el que se desenvuelve la persona... [es] una interpretación subjetiva, personal y sensorial. (Ramos, 1998: 17)

Para conocer, entonces, la imagen de la marca es necesario conocer al mercado que se está formando dicha construcción mental, para ello es necesario estudiar distintos aspectos sobre cómo esas personas consumen y procesan información, cómo usan el servicio o producto en cuestión y otras características que ayudarán a comprender cómo están interpretando la información que perciben de la marca, incluidos los principios, moral y ética individual.

La imagen como fenómeno de nivel organizacional es un tema que concierne a la comunicación y que ha sido estudiado ampliamente estudiado, sin embargo, en

esta investigación también es importante partir de lo que Capriotti (1999) entiende como “imagen de marca corporativa”, es decir, la vertiente comercial de la imagen organizacional. La imagen que los públicos, o el mercado meta, se han formado acerca de la marca, y que en el caso de nuestro objeto de estudio, es el nombre que se le ha dado a un equipo de béisbol de la Ciudad de México.

Otra definición que ayuda a aclarar lo que entenderemos por imagen es la siguiente, que retoma (Ramos, 2002) desde:

Villafañe (1993: 24) define la imagen corporativa como el resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de una serie de «imágenes» que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. (p. 33)

Para los fines de esta investigación se entiende por imagen las percepciones que los consumidores tienen acerca de una organización o compañía. Sin embargo, se hace la precisión acerca de que existe también una imagen de marca, que en este caso se trata de la marca Diablos Rojos del México.

Para construir una imagen positiva, las organizaciones se esfuerzan por proyectar cuidadosamente una serie de valores e ideales que los identifican ante sus consumidores. La imagen es uno de los activos más importantes para las organizaciones, pues ayuda a que sus consumidores acepten su producto o servicio.

Cabe preguntarse ¿quién constituye el público de una organización? Esta pregunta se puede responder con diversos términos, uno de ellos es el de

*stakeholder*<sup>1</sup>, que son las personas que están ligadas a la organización por intereses mutuos, sin embargo, el término que se usará es “consumidores” que son aquellas personas con suficiente interés para realizar un proceso de búsqueda, selección, adquisición, utilización y evaluación del producto o servicio.

Varios factores influyen sobre la percepción de los consumidores, quienes tienen necesidades muy concretas y expectativas sobre el desempeño de un producto o servicio. Así pues, los consumidores de la marca Diablos Rojos del México tendrán una percepción específica, que de acuerdo con Capriotti (1999), se verá influenciada por factores como el entorno, el sector económico en el que se desarrolla la marca y el conjunto de información que reciben acerca de la marca. En este punto es preciso aclarar que los consumidores de la marca también pueden ser denominados el “público” pues una de las principales formas de consumo en el deporte es mediante la asistencia a un espectáculo.

La organización no puede controlar todos los factores que afectan su imagen, por lo que no es dueña de ella, incluso se puede decir que la organización, con relación a su imagen, sólo es dueña de la información que deliberadamente comunica, pero ese no es el único factor que influye en el proceso de construcción de la imagen, también se debe tomar en cuenta la información que el mercado meta percibe de las acciones de la organización, todo lo que ésta hace y deja de hacer.

La información en la que el mercado meta basa la construcción de la imagen, proviene de muchas fuentes distintas; Capriotti (1999) las denomina fuentes directas y fuentes mediadas. Las directas son todas las experiencias que el mercado meta tiene de primera mano experimentando el servicio o consumiendo

---

<sup>1</sup> Es aquella persona o grupo de personas cuyos intereses se encuentran relacionados a los de la organización con cierto grado de interdependencia.

el producto, mientras que las fuentes mediadas son aquellas que le proveen información seleccionada y procesada, por ejemplo los medios de comunicación.

Así pues, es importante señalar que los miembros del mercado meta reciben toda clase de mensajes respecto a la organización, ya sea de la comunicación que esta misma hace de manera planeada, o de sus acciones diarias como empresa, su actuar cotidiano, que tiene un gran efecto en lo que la gente percibe.

Algo que resulta clave es el comportamiento comercial de la empresa, es decir, su comunicación de marca:

La conducta comercial hace referencia a las acciones que la empresa realiza como sujeto comercial, (...) Si tomamos a la conducta comercial como un elemento comunicativo, la comunicación a nivel comercial no quedaría restringida solamente a las actividades propiamente de comunicación que la empresa desarrolla, sino que también se debe tener en cuenta que toda la actividad de marketing es una acción de comunicación. (Capriotti, 1999: 78)

Son precisamente estas actividades comerciales, entendidas como esfuerzos "indirectos" de comunicación, lo que se estudiaron para conocer la imagen de marca de los Diablos Rojos del México, tomando en cuenta lo que su mercado meta piensa y sobre todo, lo que espera de la marca.

A propósito de las expectativas, Capriotti (1999) menciona:

(las) expectativas enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización, en función del nivel de correlación que se generaría

entre la conducta de la organización, las expectativas generadas y los deseos y necesidades reales de los públicos. (p. 84)

Para concluir el análisis sobre el concepto general de imagen en la organización cabe mencionar que los consumidores construyen la imagen de las organizaciones en sus mentes a partir de una percepción inicial, que bien puede surgir de lo que ellos conocen previamente sobre el sector en el que se desempeña una marca o algún tipo de información indirecta, no siempre respecto a la marca por sí misma.

Una vez que la percepción comienza a construir la imagen, los integrantes del mercado meta, dependiendo de su nivel de interés, buscarán información o permanecerán pasivos esperando a que ella llegue. Ese próximo paso continuará construyendo la imagen de la marca en su mente.

Si la organización no es lo suficientemente importante o significativa para el individuo, éste no realizará ningún procesamiento adicional de información (...) si el individuo se siente altamente implicado en su relación con la organización, esta implicación llevará a la persona a tener la necesidad de captar mayor información sobre la entidad, a la vez que aumentará la probabilidad de elaborar dicha información. (Capriotti, 1999: 122)

Así, a la hora de procesar mayores cantidades de información acerca de la marca, y cuanto más significativa sea esta para los individuos, se verán posibilitados para estructurar una imagen en su mente, reestructurar una que existía previamente, o fortalecer la misma.



Por otra parte es importante mencionar que los conceptos “imagen” y “marca” tienen una relación cercana pero se refieren esencialmente a dos cosas diferentes que en la práctica se entrelazan:

La marca puede ser utilizada como un sinónimo simplificado de la organización. Es el carácter, la cara de la organización. Por lo tanto se relaciona con la imagen en el sentido que toda organización busca que su rostro sea positivo o “amigable” (Capriotti, 2007: 41).

Es común que cuando una organización se encuentra en el proceso de construcción de una marca sólida, busque a su vez que su mercado meta tenga una percepción y una imagen positivas, pues ambas situaciones actúan en beneficio de la otra.

El enfoque de este trabajo de investigación está centrado en el consumidor y cómo su conocimiento ayuda a las empresas a construir de mejor manera la imagen de una marca. Por lo tanto es conveniente ofrecer una definición de marca: “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia” (Lane, 2008: 2).

Asimismo Lane menciona que la marca es el componente decisivo en la diferenciación que las organizaciones buscan, puesto que siempre existe más de un producto que satisface la misma necesidad del mercado. Por ello es que la marca es uno de los activos más poderosos con los que cuenta la organización.

El poder de una marca reside en qué han aprendido, experimentado, visto, oído, etc., los consumidores sobre la marca como resultado de sus experiencias en el tiempo. En otras palabras, el poder de la marca

está en aquello que reside en la mente de los consumidores.  
(Capriotti, 2007: 12)

Las percepciones de los consumidores y la forma en que las expresan se constituyeron en la escala primordial con la que se midió la imagen de la organización. Son los consumidores, quienes indican si los esfuerzos de comunicación de la empresa, o en este caso del equipo deportivo, están teniendo éxito o no.

Una marca exitosa es la que ha logrado comunicar los atributos que justifican pagar el precio que se pide por ella, la suma de esos atributos también conforma la imagen que se tiene de ella, en otras palabras:

Las marcas tienen valor porque el mercado les reconoce valor (...) se debe responder si el valor de la marca coincide con el valor que los consumidores le atribuyen: tarde o temprano, estos se encargarán de otorgarle su valor real, consumiéndola o abandonándola. (Castro, Celeste, y García, 2005: 133)

La imagen de una organización es un factor que depende casi en su totalidad de agentes externos, por lo que no se encuentra bajo el control total de las estrategias que esta pueda desarrollar. Chaves, (1994: 38) lo pone de la siguiente manera: “La *imagen*, en sentido estricto, no es un tipo de discurso sino un tipo de dimensión de todo discurso; aquella que, por oposición al *conocimiento*, tiene la función de crear la *ilusión de realidad* o *ilusión referencial*”

Una observación a lo escrito por Chaves es que el uso del término *ilusión* puede acarrear una connotación negativa, al considerar la imagen como un engaño o una construcción artificial. Considero que más bien, se trata de un producto residual en

el que intervienen tanto los esfuerzos de la organización como los valores y creencias de los consumidores.

Una aclaración más se puede encontrar en el texto de Capriotti (2007)

La imagen de marca se ocupa de las propiedades extrínsecas del producto o servicio, lo que incluye la forma en que la marca intenta satisfacer las necesidades de corte más psicológico o social de los consumidores. Se refiere a los aspectos más intangibles (p. 21)

Por lo anterior es claro que lograr una imagen positiva es uno de los principales objetivos de la comunicación en las organizaciones. Como lo menciona Capriotti:

Comunicar, en términos de imagen, significa comunicar la identidad y diferencia de la marca corporativa (...) la comunicación se hace indispensable. Si no comunicamos nuestra existencia, no existimos. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Aunque existamos, los públicos no nos conocerán. Aunque seamos diferentes, los públicos no lo sabrán (Capriotti, 2007: 50)

La construcción de una imagen positiva es un proceso que lleva años perfeccionar y en el que es necesario conocer tan profundamente a la organización como al consumidor. Este proceso implica la producción cuidadosa de mensajes, que en sus primeras etapas deberán tener en cuenta la información que la organización tiene de sus consumidores.

El primer paso es asegurar la identificación de la marca con los consumidores (...) El segundo paso es establecer de manera firme el total del significado de la marca en la mente de los clientes, esto es,

vincular estratégicamente un número de asociaciones tangibles e intangibles con la marca. El tercer paso es provocar la respuesta apropiada del consumidor a esta identidad (...) El cuarto y último, paso es transformar la respuesta a la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa (Capriotti, 2007: 13)

Para lograr los resultados esperados, las empresas buscan dar a la marca una personalidad parecida a la de sus consumidores y reflejar en ella valores compatibles con los de su público consumidor. Por ello, intentan responder a las siguientes preguntas:

¿Quién eres? (Identidad de marca)  
¿Qué eres? (significado de la marca)  
¿Qué hay contigo? ¿Qué crees que opino o siento sobre ti?  
(Respuesta sobre la marca)  
¿Qué hay ente tú y yo? ¿Qué tipo de asociación y hasta qué punto me gustaría vincularme contigo? (Relaciones con la marca) (Capriotti, 2007: 13).

Es en este sentido que la comunicación toma un papel central en la creación de la imagen de la organización, puesto que todas las interacciones que el público tiene con la empresa generan una experiencia residual que a su vez resulta en la construcción de una imagen. Mientras exista más y mejor comunicación, las organizaciones pueden mejorar la imagen que se tiene de ellas.

“Estas son las dos preguntas clave sobre medición de imagen de marca: ¿Cuántos me conocen? ¿Cómo me valoran?” (Ordozgoiti de la Rica y Pérez, 2003: 202). Estas preguntas auxilian a las empresas en el proceso de reconocimiento de las necesidades y expectativas de sus consumidores, dicha

información es útil posteriormente, cuando se trata de diseñar estrategias para mejorar la imagen de la organización.

La imagen se genera desde el conocimiento del consumidor pero también desde las propias condiciones de la organización. Por lo tanto, si la empresa no se encuentra en las condiciones ideales, es difícil proyectar una imagen que contradiga esa situación: “si queremos transmitir la imagen de una empresa ejemplar, primero habrá que crearla o, en todo caso, transformar la que ya existe.” (Ramos, 2002: 34).

La consideración que hace Ramos es relevante, puesto que la simple imagen de la marca no es suficiente para lograr los objetivos de la empresa, también es necesario que el desempeño del producto sea bueno para minimizar el riesgo de compra inherente en todas las transacciones y que se trabaje el perfil de los productos respecto al de los clientes.

Para conjuntar estas estrategias, Castro, Celeste, y García (2005: 145) delinear una “propuesta única de valor” que consiste en: “la construcción de una marca que emana de los factores críticos de éxito impuestos por los clientes y que se sustenta en la reputación, desempeño, administración de la marca, clientes y desarrollo de las relaciones comerciales establecidas.”

Dada la saturación de marcas que existe en el mercado de productos y servicios, la diferenciación se hace necesaria, y para lograrla se necesita una buena imagen de marca que el mercado meta pueda identificar fácilmente. Esto ayudará a conseguir la valoración positiva de la marca para reducir el riesgo percibido de adquirir el servicio.

La imagen de marca contribuye a componer las experiencias que los consumidores toman de diversas interacciones con la empresa y tienen por consecuencia una imagen general:

Se proyectan la imagen funcional (en cuanto al comportamiento); la imagen de la organización (en lo que atiende a la cultura corporativa), y, finalmente, la imagen intencional (que emana de la personalidad corporativa). La síntesis de estas tres imágenes será la imagen corporativa. (Ramos, 2002: 34).

En conclusión, podemos mencionar que el objetivo de estudiar y asesorar la construcción de una imagen de marca es auxiliar el objetivo general de negocio:

El enorme desafío que tienen los responsables de marketing es estrechar el diferencial que existe entre el valor de la marca y el valor atribuido por el cliente. Esto ocurre cuando la construcción de una marca emana de los factores críticos de éxito y se sustenta en la reputación, performance, gestión y desarrollo de relaciones. (Castro, Celeste, y García Abad, 2005: 154)

### **1.3 Marketing deportivo**

Para determinar de qué manera es percibida la imagen de la marca, también es necesario determinar el mercado meta al que esta se dirige. Esta actividad ayuda a los responsables de mejorar la imagen de la marca a enfocar sus esfuerzos teniendo en mente las características de sus consumidores.

El marketing se encarga de conocer tantos datos como se pueda acerca de los consumidores de la marca, para encontrar mejores maneras de satisfacer sus necesidades mediante el producto o servicio que se ofrece. Una de las etapas de

este proceso es la segmentación del mercado, que en esta investigación ayuda a reconocer cómo comunicarse con los consumidores.

Nogales (2006), retoma la definición de Kotler y conceptualiza el marketing como:

Una orientación, filosofía o sistema de pensamiento, de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo, y en adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado mejor y más eficientemente que la competencia. (p. 45)

Un motivo relevante para llevar a cabo esta segmentación es el siguiente: “Identificar al consumidor objetivo es importante porque múltiples clientes pueden tener distintas estructuras de conocimiento de marca, y por tanto, diferentes percepciones y preferencias sobre ella” (Lane, 2008: 99).

Otra razón valiosa para considerar la segmentación del mercado en el marketing deportivo la ofrece Luna-Arocas (1998):

Las nuevas estrategias de marketing del deporte deben contemplar las variables que aporta la psicología del consumidor a la comprensión de las diferencias individuales en el consumo. Por ello, la segmentación se muestra como una herramienta de gran importancia y aplicabilidad a la estrategia de marketing. (p. 132)

El marketing deportivo se ha desarrollado como una sub disciplina que estudia el desarrollo comercial del mercado deportivo, tanto para las organizaciones deportivas como para las empresas que buscan asociarse con ellas:

En años recientes el marketing de los deportes ha cobrado un alto nivel de sofisticación mediante el empleo de técnicas tradicionales de bienes empacados (...) muchos equipos deportivos están aplicando técnicas de marketing con una creativa combinación de publicidad, promociones, patrocinios, correo directo y otras formas de comunicación. (Lane, 2008: 23)

Para aplicar el conocimiento del marketing deportivo en las organizaciones que se desenvuelven en este ámbito es necesario considerar que toda organización deportiva es portadora de una marca que necesita explotar comercialmente de manera efectiva para garantizar el mantenimiento de su negocio gracias a los beneficios económicos que eso le traerá.

Zapater y otros, (2011: 16) mencionan el papel del marketing deportivo como parte de la estrategia global de la organización: "...es un medio para establecer el propósito de las instituciones (deportivas) en términos de sus objetivos y planificación de largo plazo, planes de marca y prioridades en materia de asignación estratégica de recursos".

El marketing deportivo tiene propósitos variados, puede ser usado para promover la práctica del deporte, para promover la venta de otros productos a través de la asociación con el club, por ejemplo mediante patrocinios, para promover la asistencia a los partidos de un equipo o para promover la venta de la mercancía relacionada al equipo. (Zapater y otros, 2011)

El primero de los propósitos mencionados usualmente recae en las autoridades que promueven la práctica del deporte por motivos de salud pública, sin embargo los otros tres son responsabilidad casi exclusiva de las organizaciones deportivas



profesionales, pues es su interés económico el que las lleva a buscar una mayor rentabilidad.

Mediante una estrategia de marketing, las organizaciones deportivas podrán enfocarse en:

La captación de consumidores para la práctica de su deporte, convertirse en una plataforma atractiva para ser tomado en cuenta por las empresas en temas de patrocinio, generar un espectáculo atractivo con el fin de atraer consumidores a los eventos de los que el club sea partícipe y ofrecer una serie de productos complementarios que refuercen el vínculo con el cliente y generen beneficios económicos para el club. (Zapater y otros, 2011: 17)

Como se mencionó en el apartado sobre la gestión de la imagen, el protagonismo no está en la marca sino en el consumidor, en el marketing deportivo la importancia está no sólo en lo que puede planear la organización sino en el vínculo que existe con sus aficionados/consumidores. Que por sus características de involucramiento emocional es un vínculo anhelado por las marcas de otros sectores.

El posicionamiento en el mercado deportivo es generar un vínculo entre el hincha, el fanático y la marca-club, el cual nace a partir de fenómenos emocionales en el consumidor a partir de la identificación con el club, lo que puede repercutir en el consumo del producto espectáculo y las marcas y los productos asociados (Zapater y otros, 2011: 18-19)

Según los expertos, la base principal o eje en el que se apoya la estrategia comercial de una organización deberán ser sus éxitos deportivos, sin embargo estos llegan a ser esquivos y no se comportan de una manera predecible, por ello las organizaciones necesitan una estrategia que ayude a mantener un consumidor involucrado y con disposición de compra aún cuando los éxitos deportivos no estén siempre presentes.

Lo anterior ayuda a las organizaciones deportivas a mantener una “demanda estable o constante” como la denominan Zapater y otros (2011) y por lo tanto garantizar que su servicio tiene un mercado al cuál venderse en todo momento. Lo anterior es un privilegio que pocas marcas pueden gozar.

Si una organización deportiva conoce profundamente a sus consumidores estará en una mejor posición para explotar alternativas comerciales como el patrocinio, puesto que el interés de las empresas en patrocinar eventos deportivos nace de su deseo de explotar “las asociaciones emocionales que existen entre los consumidores y un equipo de fútbol (u otro deporte) o un jugador determinado para obtener una forma de publicidad diferente a las tradicionales”. (Zapater y otros, 2011: 26)

Zapater y otros, (2011: 26) retoman en su obra a Grohs, Wagner y Vsetecka (2004: 123) quienes mencionan que: “El objetivo es evocar sentimientos y actitudes positivas hacia el patrocinador vinculándolo estrechamente a una organización”.

Otra consideración que se debe tomar en cuenta, la propone Lane (2008):

Debido a la gran cantidad de dinero implicada y el número de oportunidades de eventos, muchos mercadólogos están adoptando

formas de pensar más estratégicas para determinar en qué eventos se involucrarán y la manera en que lo harán (...) el evento debe cubrir los objetivos de marketing y la estrategia de comunicación definidos para la marca. Es decir, la audiencia a la que vaya dirigida el evento debe ser la misma que el mercado objetivo de la marca. (p. 262)

Sin embargo, si las organizaciones deportivas no tienen identificado su propio mercado meta, ¿cómo van a poder vender su servicio a los patrocinadores? Que seguramente estarán buscando una oportunidad de asociar su marca a sectores muy específicos y bien indetificados.

Como lo menciona Lane (2008):

De interés particular es si los consumidores hacen atribuciones favorables al patrocinador por su participación. (...) que la audiencia sea la misma que el mercado objetivo ideal, que genere mucha atención favorable, que sea único y que no esté obstaculizado por demasiados patrocinios. (p. 263)

Estas oportunidades comerciales realzan la importancia de llevar a cabo una segmentación correcta del mercado por parte de las organizaciones deportivas, que al conocer a su mercado y satisfacer sus necesidades estarán en una mejor posición de mejorar sus ingresos y negociar con sus patrocinadores, lo que tiene como consecuencia mayores réditos y el sostenimiento de su modelo de negocio.

Para segmentar el mercado es necesario que los administradores de la marca conozcan datos cuantificables como edad e ingresos, pero también otros menos tangibles como conducta, valores y opiniones. Esto ha dado nacimiento a toda una industria dedicada a la medición e investigación de mercados, y a pesar de que

ese no es el foco principal de esta investigación, los productos de esta industria son de gran ayuda para conocer la imagen de una marca y la percepción de la misma.

La definición básica de mercado y segmentación de mercado, que se usará en esta investigación es de Lane (2008):

Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales que tienen el suficiente interés, ingresos y acceso al producto. La segmentación del mercado divide éste en distintos grupos de consumidores homogéneos que tienen necesidades y comportamientos de consumo similares, y que por tanto requieren combinaciones parecidas de marketing (p.99)

La segmentación permite a marcas como los Diablos Rojos del México, tener un conocimiento preciso de varios aspectos, entre ellos las necesidades que sus aficionados o consumidores buscan satisfacer mediante ella, y también la imagen que perciben de ella.

Existen diferentes maneras de segmentar el mercado, se puede segmentar basado en el cliente al buscar conocer qué clase de persona es, o basado en la marca, al buscar cómo es usada por el cliente. Para segmentar el mercado se suele hacer utilizando uno o más de los siguientes criterios: Conductistas, demográficos, psicográficos y geográficos. (Lane, 2008)

Los primeros incluyen aspectos como: estatus del usuario, tasa de uso, ocasión de uso, lealtad a la marca y beneficios buscados. Los criterios demográficos pueden medir ingresos, edad, sexo, grupo étnico y características de la familia. Los criterios psicográficos miden aspectos como los valores, opiniones y actitudes, así

como actividades y estilos de vida, mientras que los geográficos se expresan en términos de la región o el país. (Lane, 2008)

La segmentación del mercado es de gran ayuda para el marketing deportivo, para los clubes y federaciones deportivas a la hora de definir sus estrategias de comercialización y comunicación, y para los gerentes de marca cuando buscan asociar su producto a una marca deportiva.

Uno de los objetivos de los clubes deportivos, al igual que toda organización que comercializa un servicio o producto, es mejorar su imagen de marca, por lo que resulta importante conocer su mercado a la hora de decidir cómo comunicar a ese público.

Como se mencionó previamente, al segmentar el mercado se puede recurrir a factores demográficos y factores psicográficos. Incluso los propios consumidores recurren a esos factores a la hora de formarse una idea sobre quienes son las personas que consumen esa marca. Ya sea que tengan una idea del usuario típico o del ideal, siempre tendrán en mente a un tipo de usuario dentro del que se identifican.

Anteriormente se mencionó que se puede segmentar el mercado basándose en el cliente, o en la marca, Lane (2008) aclara que estas bases se pueden nombrar como descriptivas cuando se relacionan al tipo de persona que es el cliente, y como conductistas cuando se relacionan a lo que el cliente piensa acerca de la marca, o cómo la usa.

Así, para este autor, las bases de segmentación conductista, es decir, las que buscan segmentar el mercado mediante el uso que el cliente da al producto, son

más valiosas para comprender los beneficios del desarrollo de la marca, pues dotan a los investigadores de un conocimiento estratégico más concreto.

Este tipo de criterios nos permiten orientar una estrategia de comunicación y de mercadeo a uno o más segmentos, pues nos dan un panorama relativamente claro acerca de las expectativas y opiniones de los consumidores respecto al producto.

El propósito de segmentar y conocer el mercado meta de los Diablos Rojos del México en esta investigación, es determinar de qué manera los valores y opiniones de ese público son congruentes con los esfuerzos de comunicación de la marca y como sirven para plantear una estrategia de comunicación que busque mejorar la imagen de la misma.

En el caso de los Diablos Rojos del México se trata de conocer lo que sus aficionados esperan al atender al estadio, sintonizar los juegos de béisbol, o informarse acerca del equipo.

Lo anterior da origen a otra cuestión; ¿Cómo reconoce el club si una persona es aficionado o no? Y ¿se puede cuantificar qué tanta afición siente una persona? Esto se puede cuestionar gracias a que Lane (2008) menciona que otros métodos de segmentación se basan en la lealtad a la marca, por ejemplo, modelos que miden la fortaleza del compromiso psicológico de los consumidores con la marca y su apertura a un posible cambio.

En este caso considero útil hacer una segmentación basada en la fortaleza del compromiso psicológico de los consumidores de la marca Diablos Rojos del México y clasificarlos según su compromiso e involucramiento con el equipo en: seguidores, aficionados y fanáticos.

El uso de estos términos responde a la siguiente justificación, se considerarán seguidores a aquellas personas que tienen interés en la marca Diablos Rojos del México, la Real Academia de la Lengua define seguidor como: “partidario activo de alguien o algo” y en este caso se tratará de la clasificación menos involucrada de las tres.

Un aficionado es aquel “que siente afinidad por un espectáculo y asiste frecuentemente a él” por lo que se considerará como una categoría de consumidor con mayor involucramiento e interés en la marca. Mientras que el fanático es aquel “preocupado o entusiasmado ciegamente por algo” por lo que se considerará la categoría a la que hay que aspirar a convertir tanto a los seguidores como a los aficionados, mediante el conocimiento de sus motivaciones y necesidades.

Esta clasificación nos permitirá caracterizar a tres tipos de consumidores y orientar los esfuerzos de comunicación planteados en esta investigación, a la vez que conocer la percepción que cada uno tiene de la imagen. Segmentar en función de criterios conductistas puede mejorar el conocimiento de los mercados meta si además se cuenta con su perfil demográfico.

La intención de segmentar el mercado es una práctica que proviene del marketing. En fechas recientes, la especialización del marketing dedicada a la comercialización de eventos y marcas deportivas ha evolucionado hasta convertirse en un campo del conocimiento muy amplio con investigaciones originales que estudian el papel de la organización deportiva en la industria del entretenimiento.

Muchos estudios han encontrado que las organizaciones deportivas no se pueden dirigir de una manera idéntica al resto de las empresas por lo que han surgido

estudios que proponen estrategias específicas para enfrentar los desafíos de comercialización de este tipo de organizaciones.

Una peculiaridad del espectador o usuario de la marca deportiva para Nogales (2006: 46) radica en que: “tienen siempre elevados niveles de exigencia y buscan constantemente su satisfacción a corto plazo. (...) cada vez los socios son más exigentes y tienen menos paciencia en satisfacer sus expectativas”.

Este mismo autor, identifica la actividad de las organizaciones deportivas dentro del campo de los servicios, un área que se ha desarrollado ampliamente en últimos tiempos como contraposición al marketing de productos. Nogales (2006) menciona que algunas características que distinguen a los servicios de los productos son su intangibilidad, su simultaneidad entre producción y consumo, su heterogeneidad, su carácter perecedero, ausencia de propiedad y la participación activa del cliente.

Si tomamos estos aspectos en cuenta se puede llegar a la conclusión de que el servicio ofrecido por los clubes deportivos consiste en ser una alternativa de entretenimiento y ocio para un grupo de consumidores que actualmente tiene una infinidad de opciones en las que puede gastar sus recursos y su tiempo libre.

Los clubes deportivos ofrecen un servicio al que se puede acceder de manera presencial, o que también se puede seguir mediante los medios de comunicación, por lo que resulta de gran importancia que sus consumidores se encuentren satisfechos con el servicio para que lo elijan por encima de otras opciones de entretenimiento.

Nogales (2006: 47) describe el proceso de las marcas deportivas en su búsqueda de la fidelización de sus consumidores: “Para lograr un alto nivel de satisfacción es



necesario que los productos y servicios creen ciertas expectativas en los abonados/usuarios, que están determinadas por los “mensajes” que emiten las propias entidades deportivas.”

Esto es relevante porque resalta la gran importancia que tiene la comunicación en las expectativas de los consumidores, y lo decisivo que resulta esa actividad comunicativa en la formación de la imagen de marca, puesto que la satisfacción de las necesidades de los consumidores es uno de los criterios que usarán para evaluar a la organización.

La comunicación comercial, como se ha podido ver en este capítulo incluye técnicas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, que se usan para influir en la calidad que el consumidor percibe del servicio que se le brinda de parte de la organización deportiva.

La importancia de incluir el marketing interactivo en la práctica comercial de los clubes deportivos para Nogales (2006: 48) radica en que: “es una forma de marketing que identifica las necesidades de nuestros socios y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable”

Esto no es más que el conocimiento del mercado meta para delinear mejores estrategias de comunicación comercial dirigida a ese público, el principal objetivo de este trabajo de investigación.

Nogales (2006) menciona en su estudio del marketing mix necesario para alcanzar los objetivos de las organizaciones deportivas que se debe mejorar la calidad en el servicio, pero también, y quizá más importante, la percepción de calidad por parte de los usuarios para que estos continúen fieles a la marca.

En conclusión, el marketing deportivo permite a los administradores de la marca encontrar el perfil más fiel de sus consumidores para saber cómo comunicarse con ellos de manera más eficaz, ya sea una comunicación de refuerzo de la identidad o meramente comercial, es necesario conocer al aficionado, su motivación y necesidades para saber cómo comunicarse con él o ella.

## **Capítulo 2: Administración de la marca**

A continuación se hace un análisis de las principales nociones de la administración de marcas así como la comercialización de marcas deportivas para conocer el contexto económico y comercial en el que se administra una marca deportiva. Esto servirá para posteriormente analizar la manera en que los Diablos Rojos del México se insertan en un entorno económico del deporte en México, y cómo pueden administrar su imagen de marca a partir del marketing y la comunicación.

### **2.1 Administración de la marca**

A partir de la definición de marca propuesta por Lane (2008: 2) se podrá hacer un análisis de cómo administrarla y comercializarla: “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia” (Lane, 2008: 2).

Lane (2008) hace una diferencia entre la marca y el producto, en el sentido de que el producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su uso o consumo, mientras que la marca es el conjunto de elementos diferenciadores que permite al consumidor identificar los productos.

En el caso de los Diablos Rojos del México, estamos hablando de una marca que distingue a un equipo de béisbol que comercializa un servicio de entretenimiento principalmente, así como productos promocionales que llevan su marca.

Administrar la marca es llevar a cabo acciones orientadas al éxito comercial y social de la misma, es decir, planear y ejecutar estrategias encaminadas a la preservación de la marca. La importancia de estas estrategias radica en que:

La marca ayuda a conservar los derechos de propiedad intelectual, con lo cual le confiere a su dueño la titularidad legal sobre ellos. (...) Tales derechos de propiedad intelectual aseguran que la firma pueda invertir de manera segura en la marca y cosechar los beneficios de un activo valioso (Lane, 2008: 9)

Llevar a cabo una administración de la marca en el sector servicios es de particular importancia pues: “los servicios son menos tangibles que los productos y su calidad tiende a variar más dependiendo de la persona o personas que los ofrezcan” (Lane, 2008: 15) Por ello equipos deportivos como los Diablos Rojos del México deben recurrir a una administración de la marca adecuada para lograr sus objetivos de negocio.

Existen diversos propósitos detrás de el proceso de administración de la marca, uno de ellos es conocer el valor de la misma, para poder considerarla dentro de los activos de la empresa: “Tanto la comunidad científica de la disciplina del marketing, como el mundo empresarial entienden que gestionar la marca y conocer su valor es una materia prioritaria en aras a conseguir diferenciar los productos y alcanzar una ventaja competitiva.” (Villarejo y Félix, 2007: 87)

La administración de la marca consiste en palabras de Batey, (2013) en la administración de los significados relacionados con ella, pues son esos significados, que se crean en la mente de los consumidores, los que terminan por determinar la fortaleza de la marca.

Esta última aseveración pone en un papel protagónico a la comunicación, pues las técnicas y estrategias más valiosas para las marcas a la hora de manejar sus activos son aquellas que les permiten conocer y anticiparse a esos significados. La

comunicación será entonces el vehículo mediante el cual se conozcan y regulen los significados con los que se relacionan los consumidores y la marca.

Lane (2008) propone cuatro puntos para administrar la marca, que denomina “proceso de administración estratégica de marca” y son los siguientes:

1. Identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca.
2. Planeación e implementación de los programas de marketing de la marca.
3. Medición e interpretación del desempeño de la marca.
4. Crecimiento y conservación del valor capital de marca.

Todos estos procesos son detallados ampliamente en la obra de Lane, y a pesar de que todos tienen cierta relación con los procesos comunicativos inherentes a la administración de marca, esta investigación se centra principalmente en el estudio de aquellos procesos que se ven afectados por la construcción de la imagen de marca. El principal es el primer proceso: “la identificación y establecimiento del posicionamiento de la marca.

Este posicionamiento está determinado por las asociaciones de marca que la gente establece con ella y como veremos más adelante, se pueden dividir en atributos, beneficios y actitudes.

La obra de Batey, (2013) es menos específica en cuanto a los procesos que entiende como administración de la marca, menciona que los significados que las marcas tienen para el consumidor son lo que debe guiar la estrategia aplicada por los administradores y complementa lo anterior mencionando que la preferencia del consumidor se construye a partir de la información que recibe de manera directa e indirecta acerca de la marca.

Sea cual sea el enfoque que se prefiera, lo verdaderamente importante es tener en cuenta que desde ambas perspectivas se acepta que la marca es un activo que se debe manejar y cuidar para que rinda frutos, no se trata de un ejercicio ocioso cuyos objetivos y resultados guardan poca importancia; al contrario, es un requisito para mantener la solidez de la empresa.

El acercamiento de Batey (2013) a la administración de marca parte desde el plano emocional, y consiste principalmente en manejar el significado que tiene la marca para sus consumidores mediante las asociaciones mentales que se hacen tanto de manera racional como de manera afectiva, partiendo de la idea de que “los consumidores dotan de significado a los productos y a las marcas más allá de su valor funcional manifiesto” (Batey, 2013: 180).

En esta investigación se aborda el tema de la administración tomando como base la obra de Lane (2008), y este análisis se complementa con la obra de Batey (2013) quien retoma mucho de lo propuesto por el primer autor pero lo completa con sus propias conclusiones acerca del significado de marca y las reacciones del consumidor, una revisión que es pertinente puesto que la marca que se analiza en este texto pertenece al sector deportivo, uno en el que las emociones tienen un gran protagonismo a la hora de incentivar el consumo.

Tanto Lane (2008) como Batey (2013) mencionan que un elemento clave de la administración de la marca consiste en manejar las asociaciones que los consumidores tienen con ella, y como se dijo previamente, éstas se pueden clasificar en atributos, beneficios y actitudes.

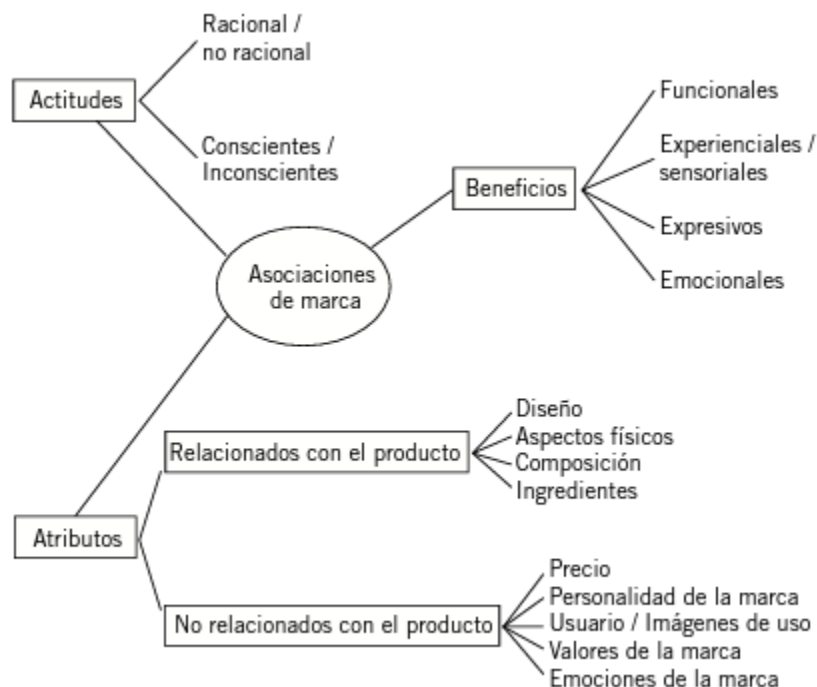
En el imagen 1, que se muestra en la siguiente página, Batey (2013: 195) clasifica las asociaciones de marca de manera visual. Las asociaciones de marca basadas

en los atributos sirven para explicar cómo una marca deportiva se relaciona con sus consumidores, pues estos atribuyen ciertas características a dicha marca.

De igual manera los consumidores de una marca deportiva generan asociaciones basadas en beneficios, que en el caso del deporte son beneficios emocionales y experienciales debido a la naturaleza de entretenimiento que ofrece el espectáculo deportivo. Dichas asociaciones son de gran fuerza, pues involucran emociones y sentimientos que pocas marcas llegan a despertar.

Finalmente, los consumidores de una marca deportiva también tienen asociaciones actitudinales, que como explica Batey, pueden ser racionales o no racionales y conscientes o inconscientes. Con ello, se puede apreciar que las marcas deportivas como los Diablos Rojos del México generan asociaciones de marca con sus consumidores que le permiten general un vínculo emocional fuerte.

*Imagen 1: Las asociaciones de marca*



Fuente: Batey (2013: 195).

El conjunto de estas asociaciones es lo que determina la fortaleza de la marca, Lane (2008: 48) lo pone de la siguiente manera: “el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo (...) depende de lo que reside en la mente del consumidor”.

Las asociaciones de marca que ambos autores mencionan, son la parte más importante de lo que en esta investigación denominamos “imagen de marca”. La suma de las percepciones se manifiesta en las asociaciones que el consumidor hace en su mente, de manera consciente o inconsciente al sopesar la adquisición o desecho de una marca.

Las asociaciones de marca son importantes para los administradores y comunicólogos, pues determinan el punto en el que el consumidor se encuentra respecto a la marca. Por ejemplo, las actitudes, que Batey define como: “una función de las creencias que tienen los consumidores con respecto a una marca y en qué grado la marca posee ciertos atributos o beneficios (...) pueden considerarse como respuestas afectivas de los consumidores hacia la misma” (2013: 193).

En el caso de los Diablos Rojos del México, los consumidores tienen cierta actitud hacia la marca, experimentan ciertos sentimientos cuando la consumen y la usan, por lo que es de gran importancia para la estrategia de marketing y comunicación, conocer cuáles son esas actitudes para saber aprovecharlas en la construcción de una imagen favorable.

El consumo de una marca deportiva como los Diablos Rojos del México tiene, al igual que el resto de las marcas, componentes racionales y afectivos. Sin embargo, al tratarse de un ámbito donde la intensidad de las asociaciones de



marca es fuerte, los administradores de esta marca se encuentran en una posición ventajosa para explotar dichas asociaciones mediante estrategias de marketing y comunicación.

Como se analizó en el apartado dedicado a la imagen de marca en el capítulo anterior, es necesario encontrar aquella información que resuena con el consumidor, la manera para acceder a este conocimiento es mediante el marketing, sin embargo, es la comunicación lo que nos ayuda a que el consumidor se involucre verdaderamente con la marca y se logren asociaciones fuertes.

Batey y Lane, en sus respectivas obras le otorgan gran importancia al conocimiento del consumidor y las asociaciones que tiene con la marca. Se trata de una administración de la marca que contiene un gran componente de comunicación y construcción de imagen, dos temas que son de entera competencia para la comunicación organizacional.

Villarejo y Félix (2007) ofrecen una razón más para entender la importancia de la imagen y la comunicación con el consumidor al mencionar:

Debemos entender el valor de marca como un concepto creado y mantenido en la mente del consumidor, (...) para estimarlo será necesario conocer y entender las percepciones del mercado con relación a las marcas que en cada caso (ligas, campeonatos, torneos, etc.) entren en competencia. (p. 88)

La administración de marcas deportivas sigue las enseñanzas del marketing que se han pensado para empresas de otros sectores, sin embargo su estudio especializado ayuda a los administradores a encontrar información útil. De esta

manera, estudiosos como Villarejo y Félix (2007) hacen un análisis del valor de marca en las entidades deportivas.

Estos autores mencionan cuatro elementos clave para que una marca deportiva tenga valor: la calidad percibida, la lealtad hacia la marca, la notoriedad de la marca y la imagen de marca. En el mundo deportivo estos elementos dependen de factores como el éxito del equipo, la lealtad de sus aficionados, que en comparación a una empresa de otro sector, es más elevada, la notoriedad otorgada por la cobertura mediática y finalmente por las asociaciones de marca, que en el mundo del deporte se sustentan por experiencias y símbolos identificadores como el logotipo y los colores del equipo. (Villarejo y Félix, 2007).

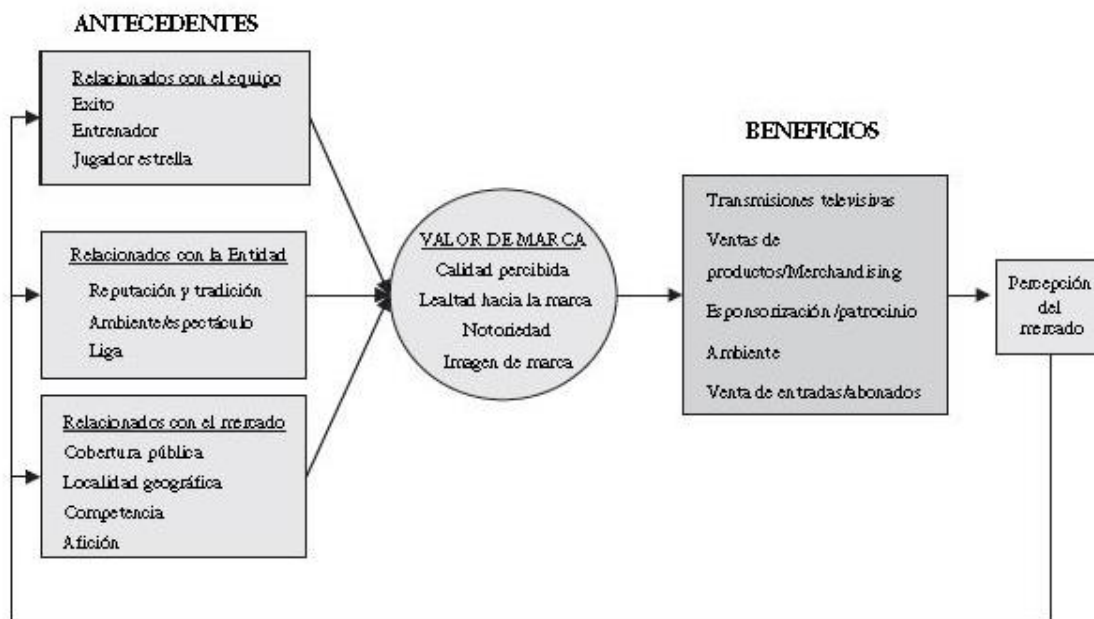
En resumen, lo que los administradores buscan es que el cliente tenga un alto nivel de consciencia y familiaridad con la marca, mientras conserve asociaciones fuertes, favorables y únicas en su memoria. Para lograr esto es necesario asegurarse de que los clientes la identifiquen y la entiendan en su totalidad además de saber identificar las respuestas y percepciones del consumidor para transformarlas en lealtad activa. (Lane, 2008)

Como colofón a este apartado e introducción al próximo, es apropiado revisar el modelo de valor de marca en entidades deportivas propuesto por Villarejo y Félix (2007: 93) que se puede apreciar en la imagen 2, en el que mencionan todos los elementos importantes para mantener un valor de marca alto basado en las percepciones y asociaciones que hacen los consumidores.

En este modelo los autores españoles delimitan las condiciones necesarias para que un club pueda sostener un presente comercial exitoso, además de los principales beneficios económicos que derivan de una correcta administración de

marca. La comercialización de la marca deportiva es el tema que se analiza en el próximo apartado.

*Imagen 2: Modelo de valor de marca en entidades deportivas*



Fuente: Villarejo y Félix (2007: 93)

## 2.2 Comercialización de la Marca

En este apartado se analiza la manera en que las marcas deportivas son comercializadas. Este conocimiento nos permite encontrar las mejores estrategias para construir una imagen positiva de marca mediante el conocimiento de los consumidores y cómo comunicarse con ellos.

El desarrollo del deporte como práctica social se encuentra actualmente en una época en la que la explotación comercial de los espectáculos deportivos es la norma, pasó de ser una práctica lúdica a la profesionalización y la posterior comercialización que ha llevado al deporte a ser la industria internacional que es hoy.

En un artículo del profesor español Xavier Ginesta (2011) se preguntaba si estábamos ante la transformación de los clubes deportivos en multinacionales del ocio que compiten con otras formas de entretenimiento por un mismo mercado. Considero que esta pregunta es clave para entender el papel del deporte en la sociedad actual, en la que funge como un espectáculo que cautiva a miles de millones de espectadores alrededor del mundo y por lo tanto ofrece interminables oportunidades comerciales.

Al encontrarse ante este panorama, las organizaciones deportivas profesionales han optado por encontrar la mejor manera de explotar su actividad deportiva de manera comercial:

Muchos equipos deportivos están aplicando técnicas de marketing con una creativa combinación de publicidad, promociones, patrocinios, correo directo y otras formas de comunicación. (...) las franquicias de esta industria están en condiciones de alcanzar sus objetivos de venta de boletos sin importar el desempeño real del equipo. Los símbolos y logotipos de las marcas se han convertido en un factor financiero particularmente importante en el deporte profesional (Lane, 2008: 23).

Todos los clubes tienen objetivos financieros que persiguen usando estrategias comerciales, sin embargo, la estrategia de marketing es sólo el principio del camino hacia el éxito comercial. La administración de la marca y las asociaciones que sus consumidores tienen con ella, mediante la comunicación, es lo que termina por redondear la estrategia comercial.

Los beneficios de llevar a cabo esta gestión son amplios, una imagen de marca positiva, acompañada de una percepción de calidad y asociaciones sólidas por

parte de los consumidores son elementos que redundan en convenios comerciales y de patrocinio, mayor cobertura mediática y facilidad para vender productos relacionados a la marca.

Según Blanco y Forcadell (2006) este modelo de comercialización deriva del mercado de entretenimiento deportivo que nació en Estados Unidos, y que plantea que las organizaciones deportivas pueden y deben explotar su marca por medio “del esquema de sponsorización y venta de productos, junto con la comercialización y venta de los derechos audiovisuales y de retransmisión de eventos deportivos”.

La comercialización de las marcas deportivas es particular puesto que “en las (marcas) deportivas hay una relación que no es puramente mercantil con el cliente (...) es un aficionado, y su grado de identificación con la marca y su fidelidad a la misma es mucho mayor.” Como lo mencionaba en 2001 José Ángel Sánchez Periéñez, que en ese momento era el Director de Marketing del Real Madrid, uno de los clubes que mejor ha sabido explotar su marca en esta época. (Gómez, 2001)<sup>2</sup>

El análisis de otras disciplinas deportivas denota la importancia de administrar la marca deportiva y comercializarla de manera organizada y coherente. Las tendencias y cifras globales, como las que presenta el fútbol, quizá el deporte más globalizado del mundo, sirven para plantear estrategias locales y de deportes diferentes, como es el caso de la marca que se analiza en esta investigación.

---

<sup>2</sup> Para tener una idea de las fuentes de ingresos de los clubes deportivos basta con consultar el reporte “Football Money League” publicado anualmente por la consultoría Deloitte, en el que se recogen los resultados financieros de los clubes de fútbol más importantes y exitosos del mundo. En su edición 2015, que recaba los resultados de la temporada 2013-2014, Deloitte menciona que los ingresos de los clubes de fútbol más exitosos del mundo se compusieron de la siguiente manera: 20% fueron ingresos por venta de boletos, 39% fueron ingresos por concepto de los derechos de transmisión mediática de los eventos deportivos, mientras que 41% fueron ingresos comerciales. (Deloitte, 2015)

Ahora bien, retomando el modelo de valor de marcas deportivas propuesto por Villarejo y Félix (2007) es necesario destacar los factores que permiten valorizar la marca para poder comercializarla posteriormente. Estos autores les denominan “antecedentes” y los clasifican en antecedentes relacionados con el equipo, relacionados con la entidad y relacionados con el mercado.

Quizá el más importante, debido a que es la base de todos los demás esfuerzos comerciales, es el éxito deportivo. La consecución de objetivos deportivos facilita el resto de estrategias y esfuerzos de marca, pues refuerza la percepción de calidad, así como los significados y asociaciones de marca en la mente de los consumidores.

La calidad percibida del equipo se ve mejorada cuando los éxitos deportivos llegan, la notoriedad alcanzada mediante el apoyo de los medios de comunicación aumenta, los niveles de lealtad de los aficionados mejoran cuando el equipo proporciona “alegrías” a su afición, y la imagen de una marca ganadora se asocia al éxito y la actitud del público se ve igualmente mejorada. (Villarejo y Félix, 2007: 94)

El éxito deportivo es el primer factor entre los que Villarejo y Félix (2007) denominan “antecedentes relacionados con el equipo”, es decir que están en control de la propia organización. Los otros dos son el personal de la misma, es decir los jugadores y entrenadores, quienes aportan su talento y experiencia, constantemente en juicio por parte de los aficionados y consumidores. Lo que determina una buena parte de la imagen y calidad percibidas.

A pesar de la gran importancia de los éxitos deportivos, estos no siempre se consiguen, pues la paridad de fuerzas entre los equipos termina por distribuir los logros, en algunas ligas más que en otras. En general pocos equipos dominan una competición sin resistencia alguna. Por lo mismo, entra en juego un segundo factor o antecedente, entre los que Villarejo y Félix (2007) clasifican como “antecedentes relacionados con la entidad”: la reputación y tradición.

Una sólida tradición ganadora, o una historia longeva de un equipo en su ciudad pueden ser suficiente para que los éxitos deportivos sean un factor menos relevante en términos comerciales. Sin embargo, una combinación de ambos, aunada a una administración de marca adecuada puede ser la receta perfecta para el éxito.

Los otros dos factores o antecedentes relacionados a la organización según Villarejo y Félix (2007) son el ambiente en los eventos deportivos y la pertenencia a una liga específica. Finalmente, mencionan los antecedentes relacionados al mercado: la cobertura mediática, la localización geográfica, la competencia que enfrentan en el mismo deporte o de otras empresas del ocio y el entretenimiento y por último, la afición.

Todos estos factores son de gran relevancia para encontrar la mejor manera de construir la imagen de marca de los Diablos Rojos del México, y son analizados según el caso específico de este equipo en el próximo capítulo, donde se hace un análisis del mercado internacional y nacional tomando en cuenta estos factores.

Una vez que se ha analizado la marca desde el punto de vista administrativo, y que se mencionó que se trata del principal activo de la organización deportiva, así como el análisis de la comercialización a la que las marcas deportivas se ven sujetas, es necesario hablar del consumidor o aficionado. Esto es para tener una

perspectiva completa del proceso de construcción de imagen de marca, mediante el conocimiento de todos los factores involucrados en el proceso.

### **2.3 Tipología del consumidor de deportes**

En este apartado se analiza el proceso de compra de las marcas deportivas por parte de los consumidores, al analizar el comportamiento de los mismos y las razones detrás del consumo de ofertas de entretenimiento y espectáculo deportivo. Cabe destacar que el comportamiento del consumidor es una rama muy amplia e importante del marketing, pero muchos de sus componentes se pueden estudiar desde el punto de vista de la comunicación.

Además se propone una segmentación de los consumidores de deportes a partir de su comportamiento, expectativas y características, para que con esta información se logre tener un panorama más claro acerca de sus motivaciones y necesidades, en términos de consumo pero también de comunicación. Conocer al consumidor nos permite saber cómo es más recomendable comunicarse con él, en el proceso de construcción de imagen de marca.

Primero es necesario definir lo que se entiende como “comportamiento del consumidor”. Hoyer y MacInnis, (2010: 3) definen este concepto como: “La totalidad de las decisiones de los consumidores respecto a la adquisición, el consumo y el desecho de bienes, servicios, tiempo e ideas”.

Una aclaración importante, acerca del comportamiento del consumidor es que implica mucho más que sólo la compra de un producto. El comportamiento del consumidor implica otras formas de consumo, y no sólo la decisión de compra, sino también decisiones acerca de cómo se usa el producto o servicio e incluso cómo se desecha el mismo.



El comportamiento del consumidor depende de factores internos y externos, Hoyer y MacInnis (2010: 11) mencionan que el comportamiento del consumidor está influenciado por: “El centro psicológico, el proceso de toma de decisiones, la cultura del consumidor y los resultados del comportamiento del consumidor”. Estas cuatro etapas abarcan la totalidad de los procesos que se dan interna y externamente en un consumidor.

El centro psicológico contiene todos los procesos mentales por los que transita el consumidor, desde la necesidad hasta la información y la retención de la misma, que redundan en un proceso de toma de decisiones en el que se forman juicios mediante la información. Todos estos procesos se ven influenciados por el entorno del consumidor, que está compuesto por factores como la clase social, su cultura y sus valores y estilo de vida. (Hoyer y MacInnis, 2010).

En términos generales, el proceso de consumo tiene ciertos resultados, que el consumidor evalúa y que condicionan sus elecciones futuras, es decir, solidifican sus relaciones con la marca así como los significados que le otorga a la misma. En el caso de las marcas deportivas los juicios son influenciados por distintos factores que no sólo dependen de la organización.

Hoyer y MacInnis (2010) explican a profundidad el proceso del consumo en su obra, se adentran con detalle en los procesos internos de la psique del consumidor, en las influencias de su entorno y en el proceso de toma de decisiones. Así como en la evaluación que hace el consumidor.

Este análisis permite conocer cómo y qué comunicar al consumidor, para tener una mejor idea de la imagen de la marca en sus clientes. Sin embargo no es el foco central de esta investigación, por lo que se sólo presenta una aproximación que permite comprender cómo los consumidores de la marca Diablos Rojos

procesan la decisión de consumirla con el fin de conocer posteriormente la imagen que la marca despierta entre esos aficionados.

La información recabada del análisis del comportamiento del consumidor es de gran utilidad para los administradores: “los mercadólogos necesitan la información que arroja el comportamiento del consumidor para comprender lo que es valioso para consumidores y clientes; sólo entonces podrán desarrollar, comunicar y ofrecer los bienes y servicios adecuados.” (Hoyer y MacInnis, 2010: 16)

El comportamiento del consumidor sirve para identificar el mercado meta, es decir, el grupo exacto al que es más factible vender un producto o servicio. Este proceso se ve complementado por una segmentación, que las marcas utilizan para saber más claramente a quién apuntar sus esfuerzos de comunicación y promoción. Previamente se habló de la segmentación por compromiso psicológico con la marca, que es un ejercicio que se hace en esta investigación para beneficio de la marca Diablos Rojos del México.

La investigación del comportamiento del consumidor también sirve para posicionar la marca en el mercado adecuado mediante el mix de comunicación ideal. En resumen, el comportamiento del consumidor nos puede decir una gran cantidad de datos necesarios para planear y ejecutar la estrategia de marketing y comunicación de una marca.

Es de gran relevancia conocer la penetración del deporte al que pertenece la marca que analizamos, el béisbol en México tiene una buena aceptación en regiones específicas como la costa del Pacífico, el norte del país, y estados como Veracruz y Oaxaca.

Según una encuesta de Consulta Mitofsky, el béisbol es el tercer deporte más popular del país con un 26.7% de la preferencia de los aficionados, por encima de otros deportes estadounidenses como el básquetbol, que obtuvo un 23% de preferencia, pero muy por debajo del fútbol, con 53.8% de la preferencia. (Consulta Mitofsky, 2016).

Hay muchas cosas que a las organizaciones les interesa saber acerca de sus consumidores, sin embargo lo que nos interesa en esta investigación está principalmente relacionado con los hábitos informativos y los patrones de consumo relacionados con la marca. Eso porque el enfoque está en la construcción de la imagen de marca.

Uno de los criterios más completos para conocer al consumidor es el estudio de las personalidades. Hoyer y MacInnis (2010: 371) mencionan que la personalidad determina la manera en que los consumidores actúan: “La personalidad consiste en patrones distintivos de conductas, tendencias, cualidades o disposiciones personales que hacen a un individuo diferente de otro y ocasionan una respuesta consistente ante los estímulos del entorno”.

La personalidad, junto a los estilos de vida, son criterios que ayudan a pintar un panorama medianamente claro acerca de los hábitos de consumo del mercado meta. Estas categorizaciones permiten a las marcas conocer otro tipo de información clave como la percepción que sus consumidores tienen sobre la imagen de marca.

Hoyer y MacInnis (2010) mencionan que un estudio psicográfico combina valores, personalidades y estilos de vida y permite conocer rasgos definitivos del consumidor. La utilidad de este conocimiento radica en la posibilidad de realizar

una segmentación que ayude a enfocar los esfuerzos comerciales y de comunicación para manejar más adecuadamente la imagen de la marca.

Un ejemplo de este tipo de segmentación se puede encontrar en un artículo publicado por Fabían Ghirardelly, Country Manager de Kantar Worldpanel México, en la revista Alto Nivel, donde menciona cuatro tipos de aficionados al fútbol y sus hábitos de consumo informativo durante la época mundialista. La clasificación que presenta se basa en el interés y el compromiso que los consumidores muestran con el fútbol. (Ghirardelly, 2014)

Esto nos permite realizar una propuesta de segmentación para los Diablos Rojos de México basada en el compromiso e involucramiento del consumidor, que resulta de gran utilidad para focalizar acciones de promoción y comunicación adecuadas. Como se mencionó en el capítulo anterior, una segmentación basada en estos criterios podría consistir de las siguientes categorías: seguidores, aficionados y fanáticos.

Esta segmentación y caracterización de los aficionados es un tema que se puede desarrollar a profundidad en otra investigación, sin embargo, en esta investigación se limitará a describir las características propuestas para cada categorización. Estas servirán como base para un estudio posterior a profundidad de los aficionados de los Diablos Rojos del México.

Una segmentación como la que aquí se propone, según Lane (2008: 102) mide “la facilidad con la cual un consumidor se puede convertir a otra opción, el modelo evalúa su compromiso con base en factores como las actitudes hacia la marca y su satisfacción con las opciones existentes en una categoría”. En este caso se estaría midiendo su disposición a consumir un partido de béisbol en comparación con otras opciones de entretenimiento, tanto en vivo como en televisión o radio,

así como su disposición a comprar productos con la marca Diablos Rojos del México.

Los principales criterios a considerar en la tipología de los consumidores respecto a su nivel de involucramiento con el equipo:

*Tabla 1: Tipología del consumidor*

Tipo de Consumidor	Asistencia a partidos	Compra de mercancía	Búsqueda de información	Sintonía de partidos
<b>Fanático</b>	Más de 50. Compran abono.	Compran mercancía oficial cada año.	Buscan información del equipo +4 veces por semana.	Sintonizan los partidos de visitante.
<b>Aficionado</b>	+10 y – de 25. Compran boletos separados.	Han comprado mercancía en los últimos dos años.	Buscan información dos veces por semana.	Sintonizan pocos partidos de visitante.
<b>Seguidor</b>	De 1 a 10 partidos.	Han comprado mercancía pero no en los últimos dos años.	No buscan información sobre el equipo	No sintonizan los partidos de visitante.

Estas clasificaciones resultan útiles para delinear una estrategia de marketing y comunicación enfocada a los aficionados del club, puesto que nos permite personalizar las acciones dirigidas a un grupo u otro, así como elegir los canales adecuados para comunicarse con esas audiencias, así como conocer sus percepciones acerca de la imagen de marca.

La segmentación propuesta de los aficionados según su nivel de involucramiento es un elemento clave de esta investigación pues permite analizar de manera diferenciada a segmentos de consumidores que comparten el gusto por los Diablos Rojos del México, y eventualmente construir una mejor imagen de marca.

En conclusión, la marca es uno de los activos intangibles más valiosos de las organizaciones deportivas profesionales, pues les permite explotar comercialmente su notoriedad y la fidelidad de sus aficionados. Se estudiaron los principales procesos de la administración de marcas deportivas y cómo una buena gestión de los significados y asociaciones de marca puede llevar a una comercialización beneficiosa y productiva.

### **Capítulo 3: Análisis del mercado del béisbol**

A continuación se hace un análisis descriptivo de los principales mercados internacionales del béisbol para buscar ejemplos de cómo la imagen de marca de los clubes de béisbol en el mundo se usa como un activo comercial que se aprovecha a la hora de vender a la organización, sus productos y sus servicios. Este análisis comprende aspectos comerciales y de comunicación para ayudar a comprender el fenómeno de la imagen de marca en otros países.

Posteriormente se analiza y describe el mercado del deporte profesional en México, pues las condiciones económicas del país son muy relevantes a la hora de hacer una propuesta de administración de la imagen de marca de un club deportivo profesional.

Por último se hace un análisis de la comercialización y comunicación actual del club deportivo Diablos Rojos del México, así como una revisión histórica de su actuación deportiva y de comunicación, para tener presente sus antecedentes a la hora de hacer una propuesta de administración de su imagen de marca.

#### **3.1 Descripción del mercado internacional del béisbol**

El béisbol como lo conocemos actualmente nació en Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en la zona del noreste, donde en la ciudad de Nueva York se registró el primer club y el primer partido de este deporte. (Public Broadcast Service, 2002)

El beisbol experimentó un proceso de expansión que lo llevó a distintos países del mundo, principalmente por la presencia de tropas militares estadounidenses en distintos territorios durante los siglos XIX y XX, por ejemplo, en Cuba, Filipinas y Japón, donde este deporte se popularizó rápidamente. (Kelly, 2015)

El beisbol se expandió de tal manera que actualmente es posible hacer un análisis de su impacto comercial en regiones muy variadas, pues es muy popular en Estados Unidos y el Caribe, así como en México, Venezuela y otros países de Asia como Corea del Sur y Taiwán.

Para analizar el mercado del beisbol internacional es necesario proceder en una perspectiva regional, por lo que en esta investigación se realizó con la siguiente clasificación:

- Estados Unidos
- Japón
- Venezuela y el Caribe
- México.

### **Estados Unidos**

El béisbol en Estados Unidos tiene una gran relevancia cultural, económica y social, al grado de ser llamado “el pasatiempo nacional”, es por eso que existe una amplia variedad de documentos bibliográficos que cubre a profundidad el aspecto comercial, económico y de marca de los equipos norteamericanos.

Un ejemplo de esta cobertura es el seguimiento que hace la revista Forbes acerca del valor comercial de cada uno de los 30 equipos de las Ligas Mayores. La edición norteamericana de esta revista reseña año con año el valor de cada una de las franquicias que componen las ligas mayores y emite un informe sobre el estado económico de la liga como un todo.

Según datos de marzo del 2015, el equipo más valioso de Estados Unidos son los Yankees de Nueva York, que tienen un valor de 3,200 millones de dólares, seguidos por los Dodgers de Los Angeles que valen 2,400 millones de dólares y



los Red Sox de Boston que tienen un valor de 2,100 millones de dólares. (Forbes, 2015)

Este listado toma en cuenta diversos aspectos como los ingresos y las ganancias operativas. En el rubro de ingresos, los Yankees de Nueva York tuvieron la mayor cantidad con 508 millones de dólares durante 2014, mientras que el promedio de la liga fue de 262 millones de dólares. (Forbes, 2015)

El año 2014 fue de buenos resultados económicos para los equipos de las Ligas Mayores, pues el valor promedio de los equipos fue de 1.2 mil millones de dólares, un incremento del 48% con relación al año previo y con el que 15 equipos llegaron al valor de mil millones de dólares, una cifra record y muy superior a los 5 que tenían esa valuación en 2013. (Forbes, 2015)

Los ingresos de los equipos de beisbol en Estados Unidos se componen principalmente por la venta de los derechos de transmisión de sus partidos, la venta de entradas al estadio y la venta de mercancía oficial del equipo, una composición similar a la que muestran los equipos de fútbol, como se pudo apreciar en el capítulo 2.

El dinero por derechos de television lidera el crecimiento de los ingresos globales. En 2014, el dinero percibido por derechos de transmisión sumó \$2.88 mil millones de dólares, o 37% de las ganancias globales de la liga, que fueron de \$7.86 mil millones de dólares. Cinco años antes, el dinero proveniente de la televisión fue de \$1.73 mil millones de dólares o 29% de los \$5.91 mil millones totales. (Ozanian, 2015)

La cantidad de dinero que las grandes cadenas de medios están dispuestas a pagar por los derechos de transmisión del béisbol en Estados Unidos demuestra la relevancia que este deporte tiene para la sociedad norteamericana, a pesar de que otros deportes como el Fútbol Americano tienen mejores resultados comerciales.

Durante los últimos cinco años, enormes contratos con compañías de televisión por cable entraron en vigencia, y la última temporada, las Ligas Mayores comenzaron nuevos contratos de transmisión con las cadenas ESPN, Fox y TBS que le garantizarán un pago de \$12.4 mil millones de dólares durante más de ocho años, más del doble que sus anteriores contratos. (Ozanian, 2015)

Una columna del experto en beisbol y política internacional, Robert Whiting, explica por qué las compañías de televisión están dispuestas a pagar tanto dinero a los clubes de béisbol:

El extenso calendario de 162 partidos ofrece programación lista durante 6 a 8 meses al año. En el caso de los Rangers las transmisiones alcanzan a entre 2.5 y 3 millones de hogares, que pagan 110 dólares al año para ver todos los partidos del equipo (Whiting, 2012)

El éxito comercial de las Ligas Mayores muestra además de la popularidad del deporte en Estados Unidos, lo robusto de la economía de ese país, por lo que a pesar de que es imposible para los equipos de otros países alcanzar cifras similares en términos de ingresos y valor, el modelo de comercialización norteamericano es el ejemplo a seguir.

Es importante considerar que los equipos de beisbol, y en general los equipos deportivos dirigen su comercialización a un público reducido que usualmente comprende una ciudad o área metropolitana, son pocos los equipos que compiten verdaderamente por el mercado global. Por lo tanto si se comparan los ingresos de los clubes de béisbol con marcas de consumo masivo, los resultados son más impresionantes.

En este contexto económico en el que los clubes tienen tanto valor, es indispensable desarrollar una imagen de marca que les permita competir dentro de sus ciudades para posteriormente competir por el público de alcance nacional y en el caso de los equipos más importantes y populares, también llegan a competir por el público internacional.

### **Japón**

El béisbol llegó a Japón gracias a un profesor americano de nombre Horace Wilson, alrededor del año 1873 y desde ese entonces ha transitado un camino que le ha permitido alcanzar popularidad y éxito, lo que llevó al autor Robert Obojski a llamarlo “el juego nacional” de Japón en un artículo publicado originalmente en el *Baseball Research Journal* de 1976.

El beisbol adquirió tal relevancia en Japón debido a que el duelo entre el pitcher y el bateador que es un componente vital de este deporte, fue apreciado como un duelo marcial, algo que apeló al sentimiento honorable que los japoneses estiman mucho, al grado de que actualmente se sigue apreciando como tal. (Obojski, sf.)

La popularización tan rápida del béisbol lo llevó a ser incluido en los programas atléticos de universidades como Keio, Waseda, Rikkyo y Meiji en Tokio. Además despertó el interés de universidades norteamericanas en asistir a Japón a jugar, por ejemplo la Universidad de Wisconsin en 1878 y durante los siguientes 20 años

equipos de universidades como Chicago, Stanford, Harvard, California, Washington, Indiana e Illinois. (Obojski, sf.)

El siguiente gran hito del béisbol en Japón fue la profesionalización, que se vio catalizada por la visita de jugadores profesionales estadounidenses en la década de los 30 y que ocurrió cuando en 1934, la compañía de medios de Matsutaro Shoriki fundó el equipo de los Yomiuri Giants, que comenzaron a jugar organizadamente hasta 1936 junto a otros seis equipos. (Obojski, sf.)

Por otra parte, previamente se mencionó que es prácticamente imposible que ligas como la japonesa alcancen las cifras de ingresos y valor que tienen los equipos estadounidenses, por lo que comparar estos datos resulta ocioso, sin embargo, es útil para tener un marco de referencia que permita analizar el alcance que el béisbol tiene como negocio en distintos mercados.

La liga japonesa no vive el mismo periodo de bonanza económica que las Ligas Mayores de Estados Unidos, de hecho batalla para generar mayores ingresos. Los equipos japoneses tienen una característica que no comparten con sus contrapartes americanos, y es que son propiedad de compañías que se dedican a ramos totalmente diferentes, que en muchas ocasiones subsidian los costos del equipo y que representa un gasto que rara vez tiene beneficios económicos.

Las ganancias globales de la liga son de 1.5 billones de dólares, y sus dos equipos más valiosos son los Hanshin Tigers y los Yomiuri Giants, que rondan el valor de los mil millones de dólares, de hecho sólo estos dos equipos junto a los SoftBank Hawks superan los 100 millones de dólares en ganancias anuales, algo que supera por mucho el equipo menos exitoso de Estados Unidos, los Atléticos de Oakland quienes se embolsaron más de 163 millones de dólares en 2012. (Whiting, 2012)

Estas dificultades económicas son más problemáticas para los equipos menos ricos, algo que se podría evitar si la liga japonesa siguiera un modelo de repartición equitativa de los ingresos como en Estados Unidos, donde la liga tiene la facultad de negociar acuerdos comerciales en nombre de todos los equipos y donde las ganancias de esos acuerdos se reparten equitativamente entre todos los miembros.

Los equipos japoneses que se oponen a este arreglo son en principio los más populares y exitosos económicamente; de Hanshin y Yomiuri. Este problema se agrava cuando se toma en cuenta que los equipos japoneses tienen que pagar hasta 25% de sus ingresos por taquilla para cubrir la renta de sus estadios. (Whiting, 2012)

La disparidad económica entre las ligas de Japón y Estados Unidos se hace evidente en los salarios de sus jugadores, pues mientras en 2015 el jugador mejor pagado de Japón ganó apenas arriba de 4 millones de dólares tomando en cuenta la depreciación del Yen, según datos de la guía Suponichi Pro Yakyu Senshu Meikan, el jugador mejor pagado en Estados Unidos recibió 30 millones de dólares por salario. (Badenhausen, 2015)

El 2015 fue también el primer año de vigencia del contrato de Giancarlo Stanton de los Marlins de Miami, quien firmó el acuerdo más grande de la historia del deporte hasta ahora, que le reedituará 325 millones de dólares en los próximos 13 años. (Stark, 2014)

Esta disparidad provocó que durante la década de los 90 creciera en los equipos japoneses un temor justificado por que sus mejores jugadores buscaran los mejores salarios de las Ligas Mayores, dejándolos sin talento y sin

compensaciones económicas. La solución que se encontró para este problema fue la implementación del sistema de “posteos” en el que los equipos japoneses ponen a los jugadores que así lo deseen en disponibilidad.

Esto se notifica a los equipos estadounidenses, quienes tienen 4 días para remitir ofertas en una subasta a sobre cerrado en la que el equipo que emita la oferta más alta gana el derecho de negociar directamente con el jugador japonés. Posteriormente, se tiene un mes para que el jugador y el equipo ganador de la subasta lleguen a un acuerdo. Si el acuerdo se da, el equipo japonés recibe la suma ofrecida por su contraparte estadounidense, y si no, el jugador vuelve a su país. (Major League Baseball, sf.)

El análisis de las condiciones económicas de la liga profesional de Japón es útil pues es la única liga del mundo que ha alcanzado cierta paridad con las Ligas Mayores, al grado de ser necesario el sistema previamente mencionado para hacerse de los servicios de los jugadores de aquel país. Además de ser la única liga de nivel competitivo similar que corre de la primavera al otoño en el hemisferio norte.

### **Venezuela y el Caribe**

Los mercados que se analizan a continuación son diferentes en su dinámica de convivencia con las Ligas Mayores pues se trata de países donde las principales ligas se juegan durante el invierno del hemisferio norte, por lo que no chocan directamente con el calendario de Estados Unidos e incluso funcionan como ligas de entrenamiento para ciertos jugadores de las Ligas Mayores.

La relación del béisbol en estos países con las Ligas Mayores es diferente a la que se tiene con Japón, puesto que el calendario de las ligas caribeñas es de invierno, lo que les permite funcionar como ligas en las que algunos jugadores de las

Mayores se mantienen en forma, a las que recurren para mantener el ritmo de juego durante el receso del calendario estadounidense.

Como tal, su carácter de ligas de desarrollo de talentos es más marcado, y gran parte de sus ingresos y actividades son encaminadas a esa meta. Sin embargo hay marcadas diferencias entre el presente de las ligas caribeñas, que son la de Cuba, República Dominicana, Puerto Rico y Venezuela. Estas ligas, junto a la Liga Mexicana del Pacífico, de la que se hablará más adelante, conforman la Confederación de Béisbol Profesional del Caribe.

Antes de continuar, es necesario mencionar que el presente análisis del mercado caribeño se centra en las naciones de Venezuela, República Dominicana y Puerto Rico, pues es en estas tres naciones donde el béisbol se ha desarrollado como un negocio, mientras que en Cuba se ha mantenido el espíritu del amateurismo como el principal estandarte de la práctica del deporte. Una vez hecha tal precisión, se puede reseñar brevemente la historia del béisbol en el Caribe.

A pesar de que este análisis no se enfoca en Cuba como una liga profesional, es necesario mencionar que la historia del béisbol caribeño no se entiende sin la participación de esta nación, pues fue en ella donde se comenzó a practicar, gracias a su cercanía con Estados Unidos, y a que varios cubanos estudiaban en el país norteamericano y comenzaron a propagar la práctica del deporte.

El episodio que disparó la práctica del béisbol en la región fue la Guerra de los Diez Años, en la que muchos cubanos salieron de su país y llevaron el juego consigo tanto a Puerto Rico como a la República Dominicana:

Fue traído por primera vez a la República Dominicana por plantadores de azúcar cubanos que llegaron al país en la década de 1880,

huyendo de la Guerra de los 10 Años en su isla natal, y construyeron los primeros molinos de azúcar mecanizado de la nación. (Comité Olímpico Dominicano, sf.)

De igual manera en Puerto Rico se tiene registro de que el deporte fue importado por cubanos:

Los cronistas concuerdan que -contrario a la idea generalizada de los orígenes del béisbol a partir de la invasión estadounidense del '98- la guerra de independencia en Cuba trajo a Isla a un grupo de refugiados que tenían un conocimiento básico de las reglas y técnicas del sport americano. (Bonilla W. , 2014)

En Venezuela la historia fue ligeramente diferente pues el béisbol se promovió gracias a estudiantes que habían estado en Estados Unidos y trajeron de vuelta a casa el equipamiento necesario para la práctica de este deporte. Impulsados por cubanos residentes en Venezuela se organizaron los primeros clubes amateur, que jugaron el primer partido oficial en 1895. (Páginas Amarillas Cantv, sf.)

Posteriormente, el desarrollo del deporte siguió un camino similar en los tres países, transitando entre el amateurismo y la profesionalización en la primera mitad del siglo XX. Las ligas profesionales de Venezuela, Puerto Rico y República Dominicana se establecieron entre las décadas de los 30 y los 40.

Actualmente estos tres países cuentan con ligas profesionales bien establecidas y con mucha tradición, en la que se desarrollan jugadores de Ligas Mayores y se compite con la misma intensidad que en el circuito de verano. Sin embargo, las condiciones económicas de estos países latinoamericanos no son las mismas que



en Estados Unidos o Japón, y esto influye decisivamente en las finanzas de sus equipos.

Un ejemplo emblemático es el béisbol venezolano que actualmente resiente los problemas económicos del país: “La pelota está tocada por los altos índices de inflación, la anarquía cambiaría, el desabastecimiento, la inseguridad ciudadana y la inestabilidad política, elementos que nunca habían alcanzado factores de riesgo tan altos.” (Becerra, 2015)

Un tema de gran relevancia ha sido el subsidio del gobierno venezolano a la Liga de Béisbol Profesional, que se otorgó con una tasa preferencial de 6.3 Bolívares por dólar, lo que generó muchos cuestionamientos ante la dificultad que tienen los ciudadanos para abastecerse de productos básicos o del desabasto de medicinas. Según un artículo de Becerra, (2015) para la temporada 2015-2016 el gobierno aprobó 12 millones de dólares con la ya mencionada tasa preferencial.

Aún con las dificultades económicas que atraviesa el país, la venta de entradas mostró un incremento entre las campañas 2012-2013 y 2013-2014. Se calcula que en total, se vendieron 2,536,974 entradas, aun cuando en 2013 la inflación fue de 56.2%, (Pulgarín, 2014). Estas cifras no se mantuvieron al año siguiente, pues las dificultades económicas se agravaron y el precio de los boletos aumentó.

En la temporada 2015-2016 el precio de los boletos se disparó exponencialmente, pues boletos que en la temporada 2014-2015 costaban 90 Bolívares, pasaron a 500 Bolívares y los tickets que valían 250 Bolívares pasaron hasta 900 o 950 Bolívares. Según fuentes de la Liga, el incremento es debido a que el béisbol no puede escapar de la situación global de la economía venezolana. (Becerra, 2015)

Ante la decisión del gobierno venezolano muchas voces han salido a criticar el subsidio: “El beisbol, en efecto, es un deporte profesional en el que cada participante recibe un beneficio económico. Los jugadores, los equipos, los medios que lo cubren y hasta los revendedores. ¿Por qué debes subsidiar una actividad profesional?”. (Pulgarín, 2014)

Los clubes venezolanos tienen ganancias, provenientes de la venta de boletos, derechos de televisión, publicidad y patrocinios, pero sus gastos también son amplios, pues deben cubrir los viáticos y traslado de entre 40 y 50 personas que componen un equipo de béisbol, por lo que su margen de ganancias es reducido.

Igual que en las Ligas Mayores, y la NBP de Japón, en Venezuela existen pocos equipos que concentran la mayoría de los ingresos:

Las ganancias netas fluctúan según la ‘clase social’ del equipo. Un equipo rico como los Leones del Caracas puede registrar alrededor de dos millones de dólares anuales en utilidades, mientras que uno proletario como Caribes de Anzoátegui logra enriquecimientos que oscilan entre 70 mil y 200 mil dólares. Eso fue en tiempos de dólar a 2,15 bolívares. (Pulgarín, 2014)

En la región caribeña es más complicado comparar los salarios percibidos por los jugadores, puesto que las cifras no se hacen públicas, sin embargo estimaciones de los expertos calculan que los mejores pagados de la liga invernal en Venezuela ganan cerca de 100 mil bolívares mensuales, y el mejor pagado incluso llega a 300 mil bolívares mensuales. (Milano, 2014)

A pesar de estas dificultades económicas, los equipos venezolanos han encontrado la manera de subsistir, pues tienen un sistema similar al

estadounidense en el que los ingresos por derechos televisivos se comparten de manera equitativa, y en el que el 5% de los ingresos por venta de boletos en la fase final se reparte a los equipos que no lograron clasificar a esa instancia. (Milano, 2014)

La situación económica de Venezuela ha afectado el desarrollo normal del béisbol, sin embargo, la temporada de béisbol sigue representando un acontecimiento que mueve grandes cantidades de dinero en ese país.

‘Hay toda una industria que depende del beisbol. Por ejemplo, para nosotros, la temporada representa el 33% de los ingresos del año’, cuenta María Medrano, gerente de marca del diario Líder. Los productos de consumo masivo, de octubre a enero, experimentan cambios en sus presupuestos (publicitarios), pues lo que han guardado durante nueve meses lo invierten en esos tres. (Pulgarín, 2014)

Otro país caribeño en el que el béisbol tiene una gran relevancia social y económica es Puerto Rico, que durante un tiempo fue la principal liga exportadora de jugadores ligamayoristas, aunque actualmente ha perdido ese lugar frente a la República Dominicana.

La Liga de Béisbol Profesional de Puerto Rico “Roberto Clemente” atraviesa por complicaciones económicas provocadas por la falta de patrocinadores, bajas entradas y la ausencia de estrellas puertorriqueñas en las Ligas Mayores. Por esos motivos, la temporada 2007-2008 fue suspendida y desde ese entonces no se ha recuperado por completo.

Una manera de recuperar recursos fue la celebración de la Serie del Caribe del 2015, evento anual que reúne a los campeones de las ligas invernales de Puerto Rico, Venezuela, República Dominicana y México, que precisamente este año tuvo el regreso del campeón de Cuba después de una ausencia prolongada.

Las estimaciones iniciales consideraban una derrama de 20 millones de dólares para la economía local entre los gastos de los turistas y otros conceptos como los patrocinios. Esto resulta una buena inversión si se considera que se gastaron cerca de 3 millones de dólares para la organización y remodelación del estadio Hiram Bithorn, sede del evento. (EFE, 2015)

La situación actual del béisbol en Puerto Rico contrasta con lo que está viviendo la República Dominicana, que se ha establecido como el centro de operaciones en el Caribe de las Ligas Mayores, dando como resultado una reactivación importante de la economía del país y el incremento en la presencia de jugadores dominicanos en Estados Unidos.

República Dominicana cuenta con una tradición importante en cuanto a su liga invernal, se trata de un campeonato que según estimaciones de su líder Leonardo Matos Barrido, genera cerca de mil millones de pesos dominicanos cada año, o unos 22 millones de dólares según la tasa de cambio del 2015. (Diario Libre, 2013)

Esta liga también representa una importante fuente de empleos en la República Dominicana:

Se incrementa de forma considerable durante la contienda. En el caso del Licey, el equipo tiene una nómina de 30 empleados durante todo el año, que aumenta a 75 una vez inicia el torneo, sin incluir la plantilla de jugadores activos y en reserva. Además del entrenador y

su cuerpo técnico, incluye la gerencia, staff de médicos, masajistas, personal de mantenimiento del clubhouse, administración, contadores, mensajeros, comunicadores e ingenieros en informática para su plataforma de Internet. (Diario Libre, 2013)

La Liga Invernal o Liga de Béisbol Profesional de la República Dominicana es quizá el fenómeno más visible y notorio del béisbol en el país, pero muy de cerca sigue el gran número de jugadores dominicanos que juegan en Estados Unidos, unos con mayor éxito que otros pero todos con un importante impacto en el deporte local.

En 2015, más de 80 jugadores dominicanos comenzaron el año dentro de algún plantel de un equipo de Grandes Ligas, esto se debe a diversos factores. Los expertos coinciden en destacar la gran facilidad que se tuvo a partir de los años 80, para invertir en infraestructura y personal dentro de la República Dominicana. Otro factor fue el devenir político en Venezuela, que poco a poco fue ahuyentando la presencia estadounidense en ese país (P.G., 2011), y finalmente el hecho de que los jugadores dominicanos no entran en el draft amateur con las mismas restricciones que los jugadores puertorriqueños. (Jessop, 2013)

Gracias a estos factores, el impacto social que ha alcanzado el béisbol en la República Dominicana se ha profundizado, al grado de que muchos jóvenes dominicanos ven el béisbol como una alternativa para alcanzar un mejor nivel de vida, después de todo, los niños dominicanos tienen cuatro veces más probabilidades de alcanzar las grandes ligas que sus contrapartes estadounidenses. (Hopkins, 2015)

Un artículo del periodista Palash Ghosh, (2014) ofrece un par de razones por las que este fenómeno ha ocurrido: “–la pobreza extrema, pocas oportunidades para

sus clases pobres y trabajadoras, una tradición beisbolera fuertemente enraizada y ahora, una fuerte conexión con las Ligas Mayores mediante una eficiente red de academias por todo el país”.

De esta manera, los prospectos dominicanos logran convertirse en agentes de cambio para sus familias, pues el dinero que perciben como bono por firmar con un club de las Ligas Mayores usualmente regresa a la República Dominicana en forma de remesas, y en el caso de las estrellas, suelen invertir parte de su salario en negocios en su país.

Al respecto, el economista dominicano Noris Constant Ventura realizó un estudio para conocer el impacto del béisbol en la balanza de pagos de la República Dominicana, en el que encontró que entre 2010 y 2013 se registraron 1,771 millones de dólares como ingreso directo del béisbol, representando el 98% de los ingresos por concepto de remuneración de empleados en la Balanza de Pagos. (Constant, 2014: 91)

Asímismo encontró que los jugadores dominicanos en las Ligas Mayores reinvirtieron US\$ 61,954,695, mientras que los jugadores de Ligas Menores reinvirtieron en el país US\$ 3,508,055, estas cantidades se suman a los US\$ 37,233,500 que se percibieron como bonos provenientes de la firma de contratos. (Constant, 2014: 93)

La inversión realizada por los clubes de las Ligas Mayores no sólo se enfoca en el aspecto deportivo, pues sólo 5% de los jugadores firmados llega a competir en las Ligas Mayores, las academias incluyen:

Programas educativos para los jugadores: bachillerato, cursos de inglés, lecciones para la vida después de la carrera profesional,

programas de incentivo para ayudar a sus comunidades, entre otras.  
(...) esto es un aporte del béisbol al mejoramiento de las  
oportunidades y desarrollo de cientos de jóvenes dominicanos.  
(Constant, 2014: 92)

Estas cifras dejan claro que el béisbol tiene un impacto importante en la economía de la República Dominicana, y que en ese país el deporte se ha convertido en un fenómeno social que para los jóvenes representa una posibilidad de encontrar mejores condiciones de vida.

Con el análisis que se ha realizado del mercado norteamericano, japonés y caribeño, se pueden apreciar la manera en que estos tres entornos interactúan. El mercado más desarrollado y robusto es sin duda el estadounidense, que cuenta con los jugadores desarrollados en Japón y el Caribe para nutrirse de talento. Mientras que en esos países, el béisbol tiene su propio impacto social y económico gracias a la popularidad que ha alcanzado.

El siguiente paso es analizar el entorno global del deporte profesional en México, para conocer cómo el béisbol en nuestro país se relaciona con los mercados que han sido analizados, y cómo se desenvuelve como negocio dentro del entorno del deporte profesional local.

### **3.2 Deporte profesional en México y el béisbol**

A continuación se hace una descripción del mercado del deporte profesional en México, para posteriormente describir de manera similar a la que se trató el béisbol en Estados Unidos, Japón y el Caribe, el mercado del béisbol mexicano. Esto con la intención de encontrar las áreas clave en las que la imagen de marca de los Diablos Rojos del México puede actuar como un activo en una estrategia de comercialización de la marca.

La definición de deporte profesional que se acepta en México se encuentra expresada en la Ley General de Cultura Física y Deporte, que en su artículo 84 menciona: “Se entiende por deporte profesional aquél en el que el deportista se sujeta a una relación de trabajo, obteniendo una remuneración económica por su práctica”. (Secretaría de Educación Pública, 2012: 7)

Bajo este entendido, el deporte profesional en México es un sector limitado, que actualmente cuenta con pocas ligas organizadas y que gracias al interés de los aficionados podría explotar de manera masiva su potencial comercial. Para ello contribuyen trabajos de investigación como el presente.

El panorama del deporte profesional en México está dominado ampliamente por el fútbol, que año tras año se afianza como la disciplina más popular. Los indicadores que pueden ayudar a confirmar esta aseveración son la asistencia a los estadios, la cantidad de gente que sintoniza los juegos a través de los medios de comunicación y por último, las encuestas.

Según una encuesta realizada por la empresa Consulta Mitofsky, el fútbol es el deporte más popular pues más de la mitad de los mexicanos se declara aficionado (Consulta Mitofsky, 2016). El béisbol ocupa el tercer lugar de popularidad, lo que se explica porque en zonas como las costas y el norte de la república es un deporte que se practica mucho.

No sólo el fútbol es popular en México, una encuesta nacional realizada por el periódico Reforma indica que el 63% de los mexicanos se declara aficionado a, por lo menos, uno de los siguientes deportes profesionales: Fútbol, box, basquetbol, beisbol y automovilismo. (Secretaría de Educación Pública, 2012: 9)



El deporte profesional despierta un gran interés entre la población mexicana, por lo que el campo es fértil para aprovechar comercialmente ese interés y afición. A pesar de que las condiciones del mercado no son totalmente favorables para deportes como el béisbol.

En 2012, con el cambio del gobierno federal, el equipo de transición de poderes realizó un informe para preparar la “Estrategia Sectorial del Deporte Mexicano” en el que se incluyeron 10 informes sectoriales que analizaban a profundidad el deporte mexicano desde diversas ópticas, una de ellas fue el deporte profesional.

La conclusión principal a la que se llegó en este informe es:

Hay una relación directa entre deporte profesional y desarrollo del deporte de base que hay que potenciar a través de medidas de estructuración de los agentes que inciden en esta área, planes de mercadotecnia, aspectos legislativos que faciliten la adherencia del sector privado al deporte profesional, y otras medidas que más adelante se plantean. (Secretaría de Educación Pública, 2012: 6)

Esta conclusión es importante pues destaca la dificultad que actualmente encuentra la iniciativa privada para involucrarse con el deporte profesional, ya sea mediante patrocinios u otras formas de financiamiento. No existe un desarrollo real de planes de mercado que permitan explotar comercialmente la mayoría de los deportes profesionales.

La legislación local en varios estados de la república también excluye abiertamente la participación de la iniciativa privada en el sistema estatal de deporte, al no permitir el ingreso de recursos privados. Sin embargo, el desarrollo

de planes estratégicos de apoyo gubernamental podría ser una herramienta útil en la promoción tanto del deporte profesional como del amateur.

Al analizar el deporte profesional en México es evidente que los deportes de conjunto son los más desarrollados y organizados. Actualmente hay en el país varias ligas que regulan la competición de deportes como el fútbol, el básquetbol, el béisbol (con dos ligas bien establecidas) y de manera reciente el fútbol americano, que se encuentra en etapas de planeación.

Como se mencionó previamente el fútbol es el deporte con la estructura comercial más desarrollada y con mayor valor de marca en México. De hecho, su dominancia sobre el resto de los deportes es tal, que se calcula que el 90% de la inversión publicitaria en el deporte mexicano se destina al fútbol. (Pérez, 2014)

Actualmente, el equipo deportivo más valioso en México son las Chivas del Guadalajara, que según Forbes México, están valuadas en 328 millones de dólares (Pérez, 2014b) y que por año reciben 36 millones de dólares por derechos de televisión (Olivares, 2015).

El fútbol mexicano dio un paso decisivo hacia la profesionalización de su aspecto comercial al reformar su organización a mediados de 2012, con la creación de la “Liga MX” que independizó la toma de decisiones respecto a la liga y su aspecto comercial, de la Federación Mexicana de Fútbol. La creación de esta liga tuvo como uno de sus objetivos comerciales el incrementar el valor de marca de la liga e incrementar los ingresos por patrocinios.

La estrategia comercial rindió sus primeros frutos pues sólo un año después de su reforma, el banco BBVA Bancomer anunció el patrocinio global de la liga, que por convenio se comenzó a llamar: Liga Bancomer MX. El monto que pagó el banco

español no se hizo público, sin embargo, la misma institución financiera patrocina la liga de fútbol español a la que paga 23 millones de euros. (CNN Expansión, 2013)

Otra liga mexicana que actualmente está trabajando por hacerse de reconocimiento y mayores ingresos por comercialización es la Liga Nacional de Baloncesto Profesional (LNBP) que actualmente está jugando su decimosexta temporada y que cuenta con 11 equipos en competición.

Esta liga ha encontrado un gran apoyo en los gobiernos locales y municipales, ya sea con la donación de recursos o la cesión de espacios deportivos para la práctica de sus actividades. Esto ante el nulo interés de la iniciativa privada por patrocinar la liga de baloncesto. (Secretaría de Educación Pública, 2012)

Ante esta situación la liga ha buscado mejorar la imagen de marca del circuito, profesionalizar la comercialización de la misma y publicitar más agresivamente sus partidos mediante una alianza con la empresa Alazraki Sports, que se encargará de diversas tareas encaminadas a estos objetivos.

En ese empeño, indicó que por medio de la página web de la LNBP se podrán ver todos los juegos de la campaña venidera, con un servicio a los aficionados. Habrá, con la intervención de Alazraki, mejor comunicación, información al momento, un nuevo concepto del juego de estrellas, estrategias digitales y mucho más (El Mexicano, 2015).

La intención de la LNBP por mejorar su comercialización a través de estrategias digitales y otras acciones encaminadas a mejorar su imagen es una muestra de que los directivos del deporte mexicano se comienzan a dar cuenta de la

necesidad de trabajar en el aspecto comercial y de imagen para sacar provecho a la afición que los deportes despiertan en México. De igual manera, el éxito de la Liga MX es una muestra de que la popularidad del deporte se puede potenciar con estrategias adecuadas de comunicación y comercialización.

### **El béisbol en México**

El béisbol llegó a México a finales del siglo XIX, al igual que los casos que se analizaron previamente de República Dominicana y Puerto Rico, sin embargo los historiadores no han logrado establecer con exactitud en dónde y cómo se jugó el primer partido de béisbol. Existen diversas teorías, todas ellas plausibles, acerca de quienes introdujeron el deporte desde Estados Unidos a México, desde aquella que menciona que fue un grupo de marineros estadounidenses en Guaymas, o aquella que dice que fue el supervisor de una compañía texana de trenes en Nuevo Laredo. (Instituto Sinaloense del Deporte y la Cultura Física, 2014)

Otras historias que se manejan son la de una familia española que llegó a Yucatán proveniente de Cuba, y que trajo entre su equipaje bates, manoplas y pelotas, introduciendo el juego a los locales. Una más indica que fue un grupo de trabajadores estadounidenses en Cadereyta, Nuevo León (Instituto Sinaloense del Deporte y la Cultura Física, 2014) y por último hay quienes atribuyen la introducción del juego a los militares que pelearon en México la guerra Mexico-Americana entre 1846 y 1848. (Rothenberg, sf.)

Al igual que en los países caribeños, no pasó mucho tiempo antes de que el béisbol se profesionalizara en México. En 1925 se fundó la Liga Mexicana de Béisbol (LMB), que lleva jugando ininterrumpidamente desde entonces. Primero se jugaba principalmente en la ciudad de México, pero se fue expandiendo poco a poco hasta que en 1955 se incorporó al sistema de Ligas Menores de los Estados Unidos. (Secretaría de Educación Pública, 2012)

La liga mexicana vivió sus mejores épocas en la década de los 30, 40 y 50, donde se constituyó como la mejor liga de América Latina al contratar a varios jugadores de las Ligas Negras que encontraban en México una recepción más amable a la segregación que vivían en su país. Además de varios peloteros cubanos de renombre. (Instituto Sinaloense del Deporte y la Cultura Física, 2014)

En esta época el béisbol disfrutó de gran popularidad en el país, gracias a que el nivel de juego que se practicaba era verdaderamente alto, sin embargo, con el fin de la segregación en Estados Unidos y la llegada del negocio televisivo al fútbol a partir de los años 70, el béisbol tomó un papel secundario en los medios de comunicación y en la preferencia de los aficionados.

Actualmente el béisbol en México está pasando por una etapa contrastante, pues es uno de los países en los que se cuenta con dos ligas bien establecidas que corren en épocas distintas del año. La Liga Mexicana de Béisbol que es un circuito veraniego y la Liga Mexicana del Pacífico que es invernal. La primera cuenta con 16 equipos y la segunda con ocho.

Su actualidad es contrastante, pues mientras la Liga Mexicana de Béisbol tiene problemas para sanear sus finanzas y mantenerse como un negocio rentable, la Liga Mexicana del Pacífico está pasando por una de sus mejores épocas en cuanto a comercialización e ingresos.

En palabras del propio Presidente de la LMB Plinio Escalante, el béisbol opera en número rojos.

En la LMB, mantener a uno de los 16 equipos cuesta en promedio 40 millones de pesos (mdp) (...) Es decir, estamos hablando de 640 mdp

para toda la LMB. La mala noticia llega cuando se habla de los ingresos: “Es 30% menos de lo que cuesta manejar a un equipo” (...) Si las cifras corresponden, estamos hablando que cada año el déficit asciende a 190 mdp para el circuito veraniego. (Pérez, 2014)

La principal dificultad que están enfrentando los equipos de la LMB es para atraer aficionados al estadio, una parte fundamental del éxito económico de una franquicia deportiva. Esto deja a los equipos en franca desventaja pues dependen enteramente de recursos publicitarios, venta de indumentaria u otros productos. (Secretaría de Educación Pública, 2012).

El equipo más taquillero son los Sultanes de Monterrey, que de 2010 a 2013 percibieron 230 millones de pesos por venta de boletos, después los Saraperos de Saltillo que recibieron 149.6 millones de pesos y en tercer sitio los Pericos de Puebla que recibieron 94.4 millones de pesos en el mismo periodo. (Pérez, 2014c)

Por otro lado, el circuito invernal vive una realidad totalmente distinta:

En 2009, los dueños de los equipos de la LMP decidieron profesionalizar la liga y seguir un modelo de negocios basado en la comercialización masiva. (...) La LMP -junto con la Liga MX de fútbol- se convirtió en la única liga deportiva profesional de México con una clara estrategia de negocios. (Núñez, 2013)

La Liga Mexicana del Pacífico otorga a su campeón el derecho de disputar la Serie del Caribe contra los campeones de las ligas invernales de Puerto Rico, República Dominicana, Venezuela y recientemente Cuba. Por lo que tiene un valor agregado que aprecian muchos jugadores.

En la temporada 2013-2014 el equipo Naranjeros de Hermosillo fue campeón de la LMP y posteriormente ganó la Serie del Caribe, lo que en total le redituó 95.6 millones de pesos, entre venta de entradas y premios por sus conquistas deportivas:

En enero de este año, Pedro Gutiérrez, gerente de difusión y medios de la LMP, comentó a *El Economista* que el presupuesto anual de una franquicia de la Liga va entre los 40 y 45 millones de pesos. Naranjeros recolectó en la campaña 2013-14 más del doble de lo que necesita para vivir (Cortés, 2014)

La reforma que atravesó la LMP comenzó por la elección de un nuevo presidente el 8 de mayo de 2009. El elegido fue Omar Cañizales, que tenía mucha experiencia en empresas como Cuauhtémoc Moctezuma y la embotelladora FEMSA. Cañizales llevó su experiencia al área comercial y ha entregado resultados favorables: en cuatro años la liga duplicó sus ingresos y obtuvo 82.5 millones de dólares. (Núñez, 2013)

La primer tarea para revivir la LMP fue regresar a la gente al estadio, pues a pesar de que el béisbol es el deporte más popular en la región, la gente sólo asistía al estadio cuando a su equipo le iba bien. Se mejoró la calidad del espectáculo y se implementaron diversas promociones para que la asistencia pasara de 1.5 millones a 2.2 millones de 2010 a 2013. (Núñez, 2013)

Con la gente de nuevo en los estadios fue más sencillo comercializar la liga, los patrocinadores se acercaron y encontraron suficiente exposición para sus marcas. Asimismo se creó la oficina de Comunicación y Mercadotecnia, que no existía previamente:

Esta oficina rediseñó la página web de la liga y amplió su presencia en las redes sociales. También se alió con una empresa tecnológica de Hermosillo y creó una app para seguir, jugada a jugada, todos los partidos en línea, ver estadísticas y noticias de la liga y registrarse para recibir alertas. (Núñez, 2013)

La transformación de la Liga no estaba completa hasta que se pudiera sacar mayor provecho a los derechos de transmisión televisiva. En 2010 Megacable se hizo de los derechos para la transmisión de 202 partidos al pagar alrededor de 6.3 millones de dólares. Este dinero y los demás ingresos se comenzaron a usar en 2011 para construir o remodelar estadios, comenzando con el de Hermosillo, que albergó la Serie del Caribe en 2013, dejando una derrama económica de 25 millones de dólares para Hermosillo. (Núñez, 2013)

Las contrastantes realidades de ambas ligas demuestran que el béisbol en México tiene potencial de crecimiento y rentabilidad, pero es necesario implementar una estrategia comercial y de imagen que tome en cuenta al aficionado. Es necesario trabajar en la imagen de marca de cada equipo y de la liga en general. El deporte tiene una gran relevancia en México y hay aficionados dispuestos a consumirlo.

A pesar de que el fútbol domina ampliamente el tiempo publicitario y la atención de la gente, una correcta aplicación de estrategias de comercialización y comunicación puede recuperar terreno para otros deportes, especialmente el béisbol.

### **3.3 El club deportivo Diablos Rojos del México**

Después de haber descrito el mercado internacional del béisbol, así como el mexicano y en general el de los deportes profesionales en México es necesario describir la comercialización y comunicación de los Diablos Rojos del México, para



encontrar puntos donde se pueda implementar una mejora a su imagen de marca como parte de una estrategia de comercialización.

Para ello, se acudió directamente con directivos del equipo, para realizar una entrevista en la que se discutieran ciertos aspectos relevantes para la actividad comercial y de comunicación del equipo. Antes de comenzar con este análisis es necesario hacer una recapitulación breve de la historia de los Diablos Rojos del México, para ubicar al equipo en el contexto del béisbol mexicano que se describió previamente.

Los Rojos del México nacieron por iniciativa del empresario Salvador Lutteroth y el entrenador Ernesto Carmona en el año 1940. Su primer partido se dio en contra de los Azules de Veracruz el 30 de marzo, sólo dos meses después de solicitar su acceso al circuito de verano. (Castillo, 2015)

Ese primer partido terminó con victoria de los Azules de Veracruz, pero marcó el inicio de una historia llena de éxitos para los Diablos Rojos, que adquirieron el nombre dos años después de su fundación, cuando el cronista Basilio 'Brujo' Rosell comentó "estos Rojos juegan como diablos" después de atestiguar una remontada en la que los Rojos anotaron siete carreras en la novena entrada para ganar el juego. (Diablos Rojos del México, sf.)

El primer estadio donde jugaron los Diablos fue el Parque Delta, pero donde se hicieron famosos y consiguieron la mayoría de sus campeonatos fue en el Parque del Seguro Social que se inauguró en 1955. En el año de 1999 se cerró el famoso estadio y los Diablos se mudaron al Foro Sol, donde jugaron hasta el 2014. (Diablos Rojos del México, sf.) Actualmente el equipo juega provisionalmente en el estadio Fray Nano, y tiene planes de construir su nuevo estadio e inaugurarlo en 2017.

Los éxitos y campeonatos son parte fundamental de la historia de los Diablos Rojos del México pues se trata del equipo con más campeonatos en la historia de la Liga Mexicana de Béisbol. El primero lo consiguió en 1956 y desde entonces ha ganado campeonatos en cada década, para totalizar 16, el último fue conseguido en el año 2014. (Diablos Rojos del México, sf.)

Para concluir esta breve reseña histórica cabe mencionar que los Diablos Rojos del México son uno de los equipos más longevos en la Liga, el más ganador y a falta de estadísticas confiables, es relativamente seguro decir que también son uno de los más populares, si no es que el más popular del país. En este contexto se entrevistó a la Señora Marilú Solórzano, Gerente Comercial y a la Señorita Angélica Martínez del área de Mercadotecnia. Sus respuestas nutren gran parte del análisis que se realiza a continuación.

Una de las principales herramientas para planear la comercialización y comunicación de una marca es conocer a su mercado meta, para ello varias empresas llevan a cabo estudios de mercado con los que se conocen varios datos acerca del público objetivo de una marca. El conocimiento de los consumidores redunda en decisiones más acertadas e informadas.

Los Diablos Rojos del México cuentan con estudios de mercado realizados en el año 2011, tanto por internet como fuera de su estadio, que les permitieron identificar que el aficionado promedio es de clase media y media baja con un rango de edad de 45 a 60 años. Actualmente se aprecia también un crecimiento en el mercado joven y universitario, a pesar de que no se cuenta con estudios para respaldar tal apreciación.

Diversos factores podrían explicar el acercamiento de un público joven al béisbol y en específico a los Diablos Rojos del México, el primero es la presencia del equipo en canales digitales como facebook y Twitter, en los que conectan especialmente con esas audiencias más jóvenes.

Un segundo factor, en palabras de la Señora Marilú Solórzano es la presencia de jugadores jóvenes en la plantilla del equipo, que desde hace unos años ha reducido el promedio de edad de la nómina. Un claro ejemplo es el de Juan Carlos Gamboa, que le dio a los Diablos Rojos el campeonato número 16 con un jonrón a la edad de 23 años.

En cuanto al conocimiento de la afición desde el punto de vista de la comercialización los Diablos Rojos del México tienen claro que el aficionado leal hace un verdadero esfuerzo por comprar un *souvenir*, y cuentan con una afición muy “noble”, lo que ha dado como resultado que el equipo sea el que más gorras vende en la Liga Mexicana de Béisbol.

Los productos que más se venden son la gorra y la camisola, y el equipo ha mantenido los precios bajos para que su público pueda costearlos, además de ofrecerles facilidades de pago. Desde la oficina de comercialización saben también que el público es principalmente familiar, por lo que se ofrecen facilidades de pago para que la compra no sea sólo para un miembro de la familia.

La variedad de productos es un punto importante para los Diablos Rojos, que intentan que haya variedad de *souvenirs* para niños y mujeres además de la mercancía que usan los jugadores.

La entrevista con el área de comercialización de los Diablos Rojos confirmó las declaraciones del Presidente de la liga en el sentido de que los equipos de la LMB

no han encontrado el balance para sostenerse por sus propias ventas: “si tu crees que el negocio es la taquilla y los *souvenirs*, no lo es, todavía no se hace un negocio con eso. Pero la realidad de este negocio es la venta del jugador hacia el extranjero” mencionó la Señora Marilú Solórzano.

Actualmente el estadio en el que juegan los Diablos Rojos es muy pequeño, tiene una capacidad de 5200 personas, y la intención del club es mantener los precios de los boletos accesibles, por lo que el ingreso por taquilla no ha sido una gran fuente de ganancias. Actualmente el boleto más costoso es de \$150, como lo menciona la Señora Marilú Solórzano.

La tienda oficial ha visto un incremento gradual en las ventas desde hace varios años, sin embargo, el caso de los Diablos Rojos es muy particular pues su presupuesto proviene de los recursos de la fundación del hombre de negocios Alfredo Harp Helú. (Secretaría de Educación Pública, 2012)

Un tema importante en cuanto a la venta de boletos es el de los aficionados abonados, aquellos que compran boletos para toda la temporada desde antes de que comience y que sirven al equipo para llevar el control de ventas de entradas y de sus ingresos por taquilla. Los abonados tienen además ciertos beneficios, pues son quienes con su compra mantienen las finanzas de los clubes.

El esfuerzo de los clubes deportivos y en particular de los Diablos Rojos del México es contar con la mayor cantidad posible de abonados, por lo que antes del inicio de la temporada se ponen a la venta, y se anuncian via electrónica mediante la página web, redes sociales y correo electrónico. En la tabla 2 se enlistan los precios del abono para la temporada 2015.

Tabla 2: Precios del abono para la temporada 2015

Sección	Precio regular	Precio abono
Platea	\$8,250.00	\$7,012.00
Butaca especial	\$5,500.00	\$4,675.00
Butaca	\$2,750.00	\$2,337.00

Fuente: [http://www.diablos.com.mx/noticias.php?id\\_not=1782ytipo=3](http://www.diablos.com.mx/noticias.php?id_not=1782ytipo=3)

La imagen de marca se construye a partir de atributos que identifican y diferencian a dicha marca de sus competidoras, por lo que en esta entrevista se preguntó acerca de los atributos que se relacionan con los Diablos Rojos del México: “Siempre que se menciona la palabra Diablos Rojos del México, o Diablos, hay tradición, el equipo que ha sido más veces campeón, un equipo familiar y de la Ciudad de México” comentó la Señora Marilú Solórzano.

El atributo principal es que son el equipo más ganador y esa característica los ha llevado a generar una afición muy leal por parte de sus adeptos y un desagrado igual de fuerte de parte de los otros aficionados. Atributos como ser el segundo equipo más longevo del circuito pasan a segundo término detrás del éxito del equipo, en palabras de la encargada de marketing Angélica Martínez.

Es importante para el equipo que su marca se mencione tal y como sigue: Diablos Rojos **del** México, para resaltar que son el equipo de la capital. Esta distinción es importante pues en el béisbol mexicano ningún equipo profesional comparte la ciudad.

Este fenómeno no siempre fue así, un elemento clave de la historia de los Diablos Rojos es su rivalidad con el equipo Tigres que jugó en la capital de 1955 al 2001. Este equipo se mudó a Puebla y posteriormente a Cancún, y el mercado de la capital se volvió exclusivamente para los Diablos.

Al convertirse en el único equipo de béisbol de la capital los Diablos Rojos tienen una ventaja competitiva que se puede explotar más profundamente, sin embargo las características del deporte siguen poniéndolo en desventaja ante otros espectáculos y eventos que se desarrollan en la ciudad. En primer lugar, el béisbol es un deporte cuyos partidos duran en promedio 3 horas, por lo que implica un compromiso importante de tiempo.

Aunado a esto, en la capital existe una gran oferta de espectáculos y opciones de entretenimiento que son más breves y exigen menor concentración, por lo que un buen número de personas se pueden ver ahuyentados por esta característica. El béisbol compite por el tiempo de ocio de las personas, pero en palabras de la Señora Marilú Solórzano, no comparte afición con el fútbol, sino con los toros y la lucha libre, deportes con los usualmente no hay conflicto de horarios o transmisión televisiva.

En la actualidad los Diablos Rojos del México cuentan con un convenio con la compañía Sky para la transmisión de sus partidos por televisión, y con el grupo Acir para la transmisión de sus partidos por la estación Radio Felicidad, poniendo al equipo en 42% de los hogares con televisión de paga.

Es bien sabido que el éxito deportivo va de la mano con un buen desempeño comercial, y las autoridades comerciales de los Diablos Rojos del México lo confirman: “Si el equipo gana, la tienda al final del partido está llena, pero se ve un flujo constante de gente, con picos notorios cuando al equipo le va bien en lo deportivo, en la inauguración de la temporada se vende toda la mercancía nueva.”

Cuando el equipo logra entrar a la postemporada las ventas incrementan debido a los juegos extra que se llegan a tener, por lo que se ve una correlación directa entre el éxito deportivo y el comercial.

Cuando se analiza la imagen de marca de los Diablos Rojos del México hay que considerar que la imagen de los jugadores también influye y los números hablan por sí solos, las camisolas más vendidas son las de aquellos jugadores que la afición aprecia más. Un ejemplo es el de Juan Carlos Gamboa quien bateó un cuadrangular que consiguió el campeonato para los Diablos Rojos en 2014, convirtiéndolo en un ídolo instantáneo, disparando las ventas de su camiseta.

Para cuidar la imagen pública de los jugadores, el club ha trabajado con un psicólogo desde el año pasado, quien asesora a los jugadores mayores e incluso a los juveniles. Los jugadores saben que tienen que cuidar su imagen en espacios como las redes sociales y mantener el perfil de figuras públicas.

Con este análisis del mercado internacional del béisbol, así como el mercado deportivo en México, incluyendo al béisbol nacional, es posible encontrar parámetros para perfeccionar la imagen de marca de los Diablos Rojos del México y usarla como elemento de una estrategia de comercialización integral.

Los Diablos Rojos del México cuentan con una serie de atributos que los hacen una marca única, cuya imagen se puede aprovechar de mejor manera. Es por eso que con la información recabada en este análisis se lleva a cabo en el próximo apartado, un sondeo para conocer la percepción que existe entre los aficionados acerca de varios aspectos clave de la marca.

## **Capítulo 4: Análisis de la percepción de los aficionados de los Diablos Rojos del México**

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados del sondeo de percepción que se realizó entre aficionados a los Diablos Rojos del México. Inicia con la metodología que se utilizó, continua con los hallazgos y aprendizajes para terminar con los aspectos más relevantes obtenidos con el estudio.

El primer paso consistió en realizar una entrevista a profundidad con las personas responsables de Mercadotecnia y Comercialización de los Diablos Rojos del México. La entrevista arrojó una serie de atributos de marca que el equipo ha fijado para la administración de la marca, esta información, que se puede consultar en el capítulo 3, sirvió para orientar las preguntas del sondeo.

Después de presentar los resultados del estudio se analizaron los resultados para llegar a una serie de aprendizajes acerca de la percepción que tienen los aficionados. El análisis puso de manifiesto el conjunto de percepciones que componen la imagen de marca de los Diablos Rojos del México.

### **4.1 Método de investigación**

La imagen de marca es un fenómeno que se construye a partir de la percepción de su público meta. Esta percepción parte de los diversos estímulos que reciben los aficionados, entre ellos uno de los más importantes es la comunicación que lleva a cabo la organización. En cualquiera de sus formas se trata de un fenómeno eminentemente de comunicación, incluso cuando trata de comercialización de la marca.

El sondeo se llevó a cabo a través de un medio digital, específicamente se utilizó la plataforma de encuestas en línea de Google, llamada "Google Forms". Esta



herramienta permitió construir el formato del sondeo para compartirlo mediante un enlace que requiere una conexión a internet.

Se utilizó un muestreo no probabilístico, el criterio para elegir a los participantes fue su afición por los Diablos Rojos del México. Para asegurarse de que sólo aficionados al equipo contestaron el cuestionario, este se compartió exclusivamente en un foro especializado en el equipo que se encuentra en la plataforma Facebook, y que lleva por nombre “Diablos Rojos del México por siempre”.

Este grupo de aficionados es un foro cerrado, al que se puede acceder únicamente con la autorización de los administradores. Por lo que todos los miembros tienen algún grado de afición por los Diablos Rojos del México, un aspecto básico para garantizar que los resultados del sondeo reflejaron la percepción de los aficionados.

El sondeo estuvo disponible durante 2 semanas a partir del 17 de febrero de 2016, y en este periodo se obtuvieron 37 respuestas de manera electrónica. Dichas respuestas se almacenaron en una base de datos automatizada que es parte de la plataforma que se usó.

Para diseñar el cuestionario, se utilizó la técnica proyectiva de investigación. Al respecto, Fernández (2004) señala que el principal objetivo de la técnica proyectiva es conocer las motivaciones más profundas del individuo además de que: “Las técnicas proyectivas presentan a los individuos analizados una serie de estímulos ambiguos relacionados indirectamente con el tema objeto de estudio para que, mediante sus reacciones e interpretaciones, proyecten su opinión sobre el mismo” (Fernández, 2004: 75). Además señala que las técnicas proyectivas son útiles para estudiar la imagen de organizaciones y marcas, por lo que en este caso

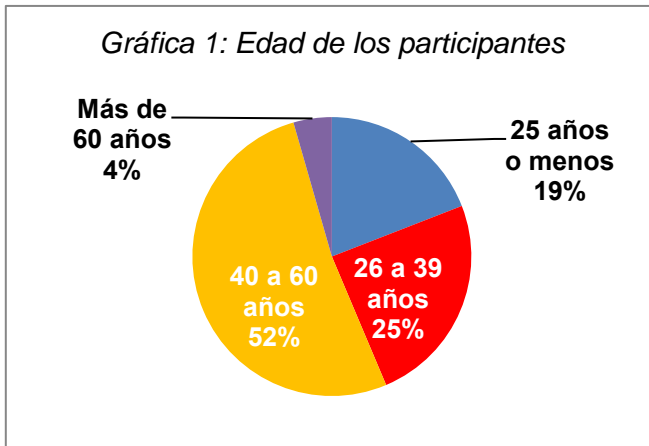
se diseñó un instrumento que consistió de 17 frases y se le pidió a los aficionados completarlas.

Para identificar el perfil de los aficionados que participaron se les pidieron una serie de datos de control contenidos en la tabla 3.

*Tabla 3: Variables del estudio de percepción*

<b>Variable</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Valores</b>
Práctica del béisbol	Se refiere al hecho de si el sondeado practica o practicó en algún punto de su vida el deporte, conoce las reglas y las ha puesto en práctica.	Si o No
Edad	La edad de los participantes al momento de contestar, agrupada en cuatro rangos.	Menos de 25 años De 26 a 39 años De 40 a 60 años Más de 60 años
Sexo	El conjunto de características físicas y psicológicas que determinan el género de una persona.	Hombre Mujer
Grado de estudios	El grado académico más alto alcanzado por los participantes en el momento de contestar el cuestionario.	Primaria Secundaria Bachillerato o Escuela Técnica Licenciatura Posgrado
Nivel de afición	La intensidad que el sondeado le confiere a su afición por los Diablos Rojos, en términos de lo importante que es para si mismo.	Seguidor Aficionado Fanático
Percepción	El conjunto de estímulos que el sondeado recibe en relación a la marca Diablos Rojos del México ya sea de manera directa o indirecta.	Valores en escala nominal, expresados por cada participante.

Las frases estuvieron dirigidas a conocer el involucramiento con el equipo, su percepción acerca de los resultados conseguidos por el mismo, la personalidad y características del equipo así como otros aspectos relevantes acerca de la imagen que tienen de la marca.



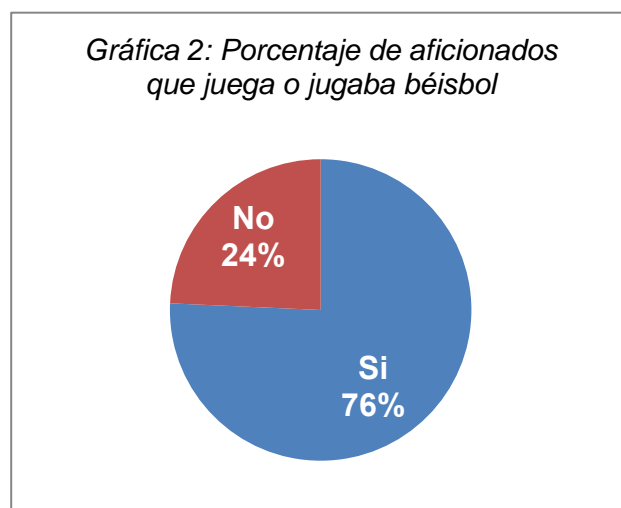
Las respuestas de los aficionados se analizaron atendiendo a las variables de la tabla 3 para encontrar su percepción acerca de la marca Diablos Rojos del México, entre otros temas, el sentimiento de pertenencia, la tradición familiar, el éxito deportivo

del equipo y la localidad en la que juega.

#### **4.2 Hallazgos del estudio de percepción**

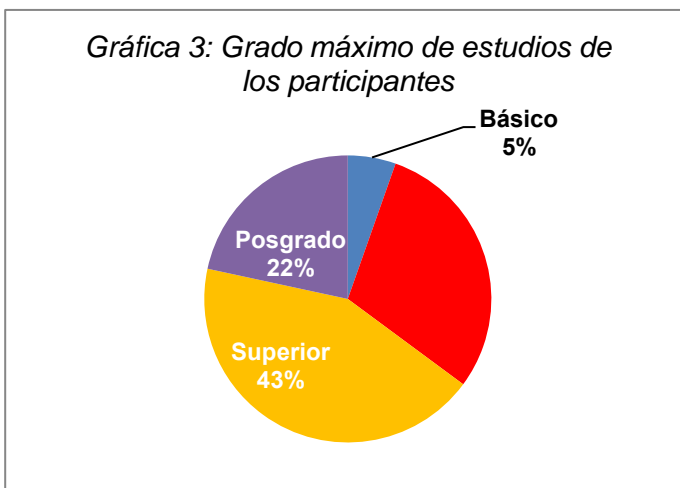
El perfil del aficionado que se halló fue: Hombre, de 40 a 60 años, profesionista que practica béisbol. La gráfica 1 muestra la distribución por edad de las personas que contestaron el sondeo.

Para conocer al aficionado de béisbol es importante saber si practica o practicó el deporte en algún momento de su vida, pues esto permite identificar que tan involucrado se encuentra y en general el tiempo que invierte en este pasatiempo. Por ello se preguntó a los aficionados si en algún momento de su vida habían practicado béisbol o lo practicaban actualmente. Los resultados se muestran en la gráfica 2 e indican que 76% de los aficionados de los Diablos Rojos juega o solía jugar béisbol.



Con el objetivo de tener un mayor conocimiento del perfil de los

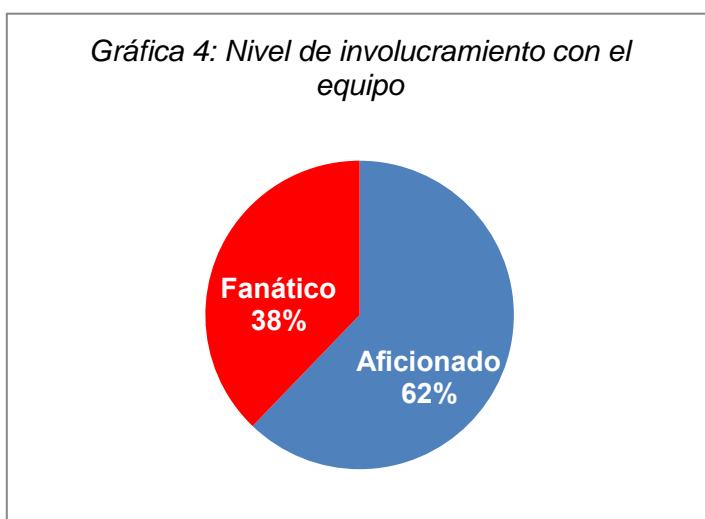
aficionados se preguntó por el género y la ocupación, los resultados indican que únicamente 5% del total son mujeres. La mayoría (62%) mencionó que su ocupación principal es la de empleado.



En cuanto al grado de estudios de los participantes, se encontró que el 65% tiene estudios de licenciatura o posgrado. (Ver gráfica 3)

Hasta aquí el perfil general de los aficionados a los Diablos Rojos del México nos muestra que el público son los hombres con un nivel de estudios muy alto respecto del promedio nacional, y en consecuencia de altos ingresos, surge el reto por atraer un público constituido por las mujeres que ya en otros deportes como el fútbol americano ha ganado rápidamente muchas seguidoras.

Una de las principales aportaciones de esta investigación es la categorización que se hace de los aficionados para otorgar características particulares a grupos de



ellos, por eso, se preguntó a los miembros de la afición qué tan involucrados se encuentran con el equipo.

El nivel de intensidad de la afición fluctuó entre aficionado y fanático, pero ninguna persona se consideró un

seguidor, lo que destaca el nivel de involucramiento que las personas sienten con el equipo.

El grupo de edad que cuenta con más fanáticos es el de 25 años o menos, pues dentro de ese rango de edad, un 71% de los sondeados se declaró fanático por los Diablos Rojos. Mientras que el mayor porcentaje de aficionados (73%) se encontró en el rango de edad de 40 a 60 años.

En todos los niveles educativos predominan los aficionados, por ejemplo, en el nivel básico el 100% de las personas que respondieron se consideran en este grupo, en el nivel medio superior son 63%, mientras que en el nivel superior son 58%.

Un hecho destacado es que el 100% de las mujeres se declara fanáticas, el mayor grado de involucramiento de la afición según la escala propuesta en esta investigación. De igual manera, hay un número amplio de fanáticos entre los sondeados que mencionaron ser estudiantes y que corresponde con el grupo de edad de 25 años o menos.

La primera pregunta del cuestionario fue: “Cuando pienso en los Diablos Rojos del México pienso en un equipo...” la intención era conocer el principal atributo que los participantes relacionan con el equipo. Las respuestas revelaron que los aficionados a los Diablos Rojos del México valoran el éxito del equipo y lo ven principalmente como un equipo ganador.

Entre los sondeados en el grupo de 25 años o menos, el 42% contestó que veía en los Diablos Rojos del México a un equipo ganador, mientras que del grupo de 26 a 39 años, quienes contestaron lo mismo sumaron 44%. Del grupo de 40 a 60 años, un 47% lo considera un equipo ganador y 50% de los mayores de 60 años.

Al realizar un análisis atendiendo a si practican béisbol, un 42% considera a los Diablos Rojos del México un equipo ganador. Al analizar las respuestas atendiendo al nivel de involucramiento, un 56% de los aficionados considera que los Diablos Rojos son un equipo ganador, y entre los fanáticos, sólo el 35% se manifestó en este sentido.

La segunda pregunta fue acerca de la razón por la que los sondeados siguen a los Diablos Rojos, el objetivo de esta pregunta era conocer el origen de su afición. Entre los aficionados de 25 años o menos, la principal razón para sentir afinidad por el equipo es la tradición familiar, con respuestas como “es mi equipo desde niño” o “Mi tío me llevó a verlos”.

Los participantes de 26 a 39 años comentaron razones similares: “Mi padre me llevó al parque del seguro y existen tradiciones que se heredan”. Las respuestas de los cuatro grupos de edad giraron en torno al mismo sentimiento de tradición familiar.

Entre los sondeados que mencionaron la familia o tradición familiar como la razón para seguir al equipo, hay un mayor porcentaje de los que se declaran fanáticos (46%) mientras que sólo 31% de aquellos que tienen otras razones entran en esta categoría.

La relación entre la intensidad de la afición y la tradición familiar también se observa en el hecho de que 57% de los fanáticos considera que la razón para seguir a los Diablos Rojos es su familia o la tradición alrededor del equipo.

Entre los sondeados que no juegan béisbol se observó una tendencia a brindar razones distintas a la tradición familiar para seguir al equipo, sólo 22% mencionó

la tradición familiar como su razón para ser aficionados. Mientras que 50% de los que si juegan o jugaron beisbol mencionaron la tradición como la principal razón de su afición.

La tercera pregunta fue “En mi familia le van a los Diablos Rojos del México porque...”. La mayoría de los sondeados aceptó que sus familiares también son aficionados de los Diablos Rojos, solamente un 8% mencionó que su familia no comparte su afición.

Esta pregunta se hizo para conocer qué motiva a las familias a seguir al equipo. Algunos mencionan que su familia le va a los Diablos porque son el equipo de la ciudad, o el equipo local. Algunos más, mencionaron que ellos mismos son el factor para que exista la afición entre sus familiares. Entre los aficionados destacó la tradición familiar, mientras que entre los fanáticos la principal razón fue la pertenencia a la ciudad, en otras palabras, porque son el equipo local.

La siguiente pregunta fue si sus amigos comparten la afición por los Diablos Rojos, 92% de los sondeados contestaron positivamente. Entre los aficionados menores de 25 años se observó el mayor porcentaje (28%) que no tiene amigos que compartan su afición por los Diablos Rojos del México.

La pregunta que siguió en el cuestionario fue acerca del resultado que los sondeados esperan al final de la campaña, 70% mencionó que al final de la temporada el equipo debe ser campeón. Entre los aficionados menores a 25 años 54% consideraron que el equipo debe ser campeón, mientras que entre los que tienen de 26 a 39 años 88% brindó esa respuesta.

Entre los aficionados de 40 a 60 años, 63% considera que el equipo debe ser campeón, mientras que en el grupo de mayores de 60 años, 50% contestó que el

campeonato es necesario al final de la temporada. 60% de los aficionados que juegan béisbol contestó que esperan que el equipo sea campeón.

La siguiente frase a completar fue: “El resultado ideal es que ganen los Diablos y que pierdan los...” 70% de los participantes contestó “Tigres”, en alusión a los Tigres de Quintana Roo, que solían jugar en la capital junto a los Diablos Rojos del México. Además hubo menciones a los Pericos de Puebla y los Sultanes de Monterrey.

La siguiente frase fue “Para ganar los Diablos Rojos necesitan...”, entre los aficionados más jóvenes la principal respuesta fue “necesitan buen bateo” y “entregarse en la cancha”, posteriormente se preguntó qué le ha faltado al equipo en los últimos años y las principales respuestas fueron “refuerzos extranjeros” y “pitcheo”.

En el grupo de 26 a 39 años se mencionó que los Diablos Rojos necesitan “entregarse” o “mucho garra para ganar”, además de que consideraron que al equipo le ha faltado apoyo de la afición en los últimos años. El grupo de aficionados de 40 a 60 años mencionó que ha faltado apoyo en las gradas, así como un nuevo estadio.

Al analizar las respuestas mediante el criterio de nivel de estudios se encontró que los aficionados que cuentan con Licenciatura o Posgrado mostraron mayor tendencia a criticar la falta de pitcheo o de jugadores extranjeros, mientras que los que estudiaron Bachillerato o Secundaria atribuyeron la falta de éxito a factores como la falta de un estadio propio o la falta de garra por parte de los jugadores.

La siguiente frase a completar fue “La ciudad en la que los Diablos son locales es...” 89% de los participantes mencionaron la Ciudad de México. Las demás



respuestas también hacían alusión a la ciudad, pero fueron para describirla, al decir por ejemplo que es “la mejor” o “altamente futbolera”.

Después de preguntó a los aficionados: “Lo que distingue a los Diablos de otros equipos es...” y el objetivo de esta fue conocer lo que los sondeados consideran como el atributo principal del equipo y lo que lo distingue del resto.

A esta pregunta se obtuvieron respuestas como la tradición, el éxito y grandeza, destacó que el 48% de los sondeados mencionó aspectos relacionados a la actitud de los jugadores frente al juego, usando adjetivos como garra, entrega, gallardía y frases como “nunca se dan por vencidos”. El aspecto de la actitud de los jugadores fue común entre el grupo de aficionados de 40 a 60 años, 57% de ellos mencionaron la actitud como el principal rasgo distintivo del equipo.

La siguiente frase en el instrumento fue: “Poder asistir a los partidos de los Diablos para mí significa...” y las respuestas tuvieron un carácter positivo pues se mencionaron emociones como alegría, felicidad y satisfacción. Las respuestas fueron muy similares entre los distintos grupos de edad y grado de estudios.

Posteriormente se realizó la pregunta: “Para que mis descendientes (hijos, sobrinos) le vayan a los Diablos Rojos del México, yo...” y 48% mencionó que los llevaría al estadio.

Actualmente los Diablos Rojos del México juegan en un estadio provisional, pero tienen planes de construir uno nuevo, la siguiente pregunta fue acerca de las características que a los sondeados les gustaría tener en este recinto: “Para que el nuevo estadio de los Diablos Rojos esté a la altura del equipo se necesita...”

La mayoría de las respuestas giraron en torno a la comodidad, a su vez hay quienes piden un estacionamiento de con la capacidad suficiente para el aforo del estadio, y una pantalla que permita seguir el marcador. Otras preocupaciones son sobre la seguridad alrededor del estadio y las facilidades para adquirir los boletos en sus taquillas. Una petición común fue una mejor y más grande tienda de *souvenirs*.

Entre los aficionados menores a 25 años, el aspecto más importante es aumentar la capacidad ya que 42% se manifestó en ese sentido. Los aficionados de 26 a 39 priorizaron que el estadio sea accesible y cómodo para llegar y para salir, ya que 44% de los sondeados en este grupo de edad lo contestaron. Para los aficionados de 40 a 60 años, que componen el 51% de los participantes, lo más importante es que la afición asista, mencionaron que el estadio se debe llenar.

La siguiente pregunta tenía el objetivo de conocer los factores que influyen en la decisión de asistir al estadio, por ello se pidió completar la frase: “Para asistir a un juego de los Diablos Rojos yo tengo que...” a lo que los participantes de 25 años o menos contestaron que para asistir al estadio necesitan principalmente tiempo libre y agendarlo con anticipación.

Los aficionados de 26 a 39, valoraron principalmente la necesidad de conseguir boletos y trasladarse al estadio. Para los de 40 a 60 años, el principal factor para asistir también fue el tiempo libre.

### **4.3 Aprendizajes del estudio de percepción**

Las respuestas de los aficionados al sondeo muestran una conexión emocional con los Diablos Rojos del México al que atribuyen varias cualidades de marca que la organización ha transmitido, por ejemplo el carácter familiar, la tradición ganadora y que pertenece a la Ciudad de México. La percepción de los

aficionados se correlaciona con lo que el equipo pretende ser y eso es un logro importante que se puede incrementar y ampliar a un número mayor de aficionados.

El interés de los aficionados sobre lo que sucede con los Diablos Rojos es alto, por eso las personas que siguen al equipo transmiten su afición tanto a sus familiares como a sus amigos, esto los convierte en gente que logra comunicarse con la marca, por ello mantener a un aficionado es un acierto de comunicación por parte del equipo.

Mediante las opiniones de los sondeados se aprecia que el éxito deportivo no es lo único relevante para la afición, también se otorga valor a la actitud de los jugadores, las decisiones de comercialización y la experiencia en el estadio. Todos estos factores se combinan para construir la imagen que los seguidores, aficionados y fanáticos tienen sobre el equipo y la marca.

En el perfil de los sondeados fue notorio que ninguno se consideró seguidor. Esto nos habla acerca de la importancia que las personas dan al equipo en su vida diaria y el orgullo que representa su pasatiempo.

Las personas que se identifican como “fanáticos” son principalmente de menos de 25 años y son estudiantes. Este hecho es relevante ya que refleja la renovación de la comunicación para seguir atrayendo a un equipo que tiene más de 60 años, a un público cuyos padres aún no nacían cuando lo hizo la organización.

Todos los grupos de edad otorgaron una importancia similar a que se trata de un equipo ganador por lo que es importante en la comunicación mantener los mensajes que apoyen esta creencia, y no sólo se trata de triunfos deportivos sino de proyectar a un equipo ganador en todos los sentidos.

La tradición familiar es un factor muy importante para determinar el nivel de involucramiento con el equipo. Se pudo observar que las personas que mencionaron la tradición familiar como el motivo para seguir al equipo, mostraron más inclinación a llamarse “fanáticos”. Lo anterior demuestra que compartir la afición con sus familiares refuerza la intensidad de la misma y por ello el equipo toma una mayor relevancia para estas personas.

Los participantes que siguen al equipo por tradición familiar también muestran una mayor tendencia a practicar el deporte, 50% de las personas que contestaron que la tradición era el motivo de su afición, comentaron que practican el deporte o lo practicaron en algún momento de sus vidas. Este aspecto es relevante porque se debe tomar en cuenta que el aficionado de los Diablos Rojos del México no sólo ve al equipo como un pasatiempo sino también como un modelo a seguir en la práctica del deporte, ya que aspira a jugar como sus ídolos.

La tradición familiar es un atributo importante para los Diablos Rojos del México, por ello resulta revelador que las opiniones de los fanáticos se correlacionan con lo que expresaron las personas responsables de la administración de la marca. La mayoría de los sondeos comparte la afición por el equipo con su familia y amigos, e incluso algunos mencionan que gracias a ellos, la familia se ha convertido en seguidores.

Otro atributo de la marca que los aficionados reconocen es su carácter de equipo exitoso y competitivo. La mayoría espera que al final de la temporada el equipo sea campeón, especialmente el grupo de aficionados de 26 a 39 años. Esto se explica en parte por el hecho de que ese grupo generacional vivió algunas de las épocas más exitosas del equipo. Sin embargo, también influye que el equipo ha comunicado fuertemente este aspecto.

Los Diablos Rojos del México han transmitido un mensaje sobre ser el equipo más exitoso y ganador desde hace varios años, destacando sus logros y conquistas por encima de todo, lo que ha influenciado la percepción de sus aficionados y que explica en cierta medida lo importante que es para ellos el éxito deportivo del equipo.

Un equipo ganador cuya actitud y entrega sean notorios son dos atributos clave que la afición estima, sin embargo la experiencia que viven en el estadio es igual de importante para los sondeados. El estadio es un lugar en el que los aficionados viven momentos alegres y suelen relacionarlo con una experiencia positiva, más allá del resultado.

Los Diablos Rojos del México han jugado en distintos estadios a lo largo de su historia, actualmente se encuentran en una situación complicada debido a que tuvieron que dejar el Foro Sol al final de la temporada 2014. A pesar de que existen planes para construir un nuevo estadio, la temporada 2015 se jugó en un estadio provisional de baja capacidad, que se tuvo que remodelar para poder albergar al equipo.

Las respuestas de los sondeados indican que muchos de los atributos de la marca Diablos Rojos del México son percibidos por los aficionados quienes relacionan la marca con una tradición y espectáculo familiares, además de reconocer que el equipo es el más ganador de México y que pertenece a la Ciudad de México.

Los Diablos Rojos del México tienen a sus aficionados interesados y dispuestos a interactuar con el equipo, la comunicación que ha habido de parte de la organización ha sido aceptada y eso se refleja en las respuestas al sondeo, por

ello los aficionados están dispuestos a ir al estadio, a transmitir su afición y también a comprar mercancía relacionada a los Diablos Rojos del México.

La experiencia en el estadio es una parte fundamental de la satisfacción del aficionado, pero también son muy importantes los resultados deportivos y la actitud que los espectadores perciben de parte de los jugadores. Las respuestas al sondeo muestran que la combinación de estos factores construyen la imagen del equipo, y en consecuencia la imagen de marca.

Cuando se realizó el sondeo la percepción del equipo era positiva, pues los buenos resultados acompañaban la actuación de la escuadra. Un campeonato en la temporada 2014 y el primer lugar general en la temporada regular del 2015 habían tenido un impacto positivo en la percepción de los aficionados que se han acostumbrado al éxito del equipo, y mantienen su deseo de que sea competitivo y ganador

Los retos a los que se enfrenta el equipo son la falta de un estadio propio que ha alejado a algunos aficionados, quienes expresaron la importancia de la experiencia en el estadio para mantener su afición y transmitirla a sus allegados, así como el reto de comunicarse con una afición más diversa, como se mencionó previamente.

La marca Diablos Rojos del México es percibida por sus aficionados como la marca que representa a un equipo con historia, con tradición ganadora y que brinda un espectáculo familiar. La gente percibe estos atributos y por ello decide que son valiosas las tres horas que dedica al partido.

#### **4.4 Reflexiones acerca del estudio de percepción**

En el contexto de esta investigación es de suma importancia sondear a los aficionados de los Diablos Rojos del México y conocer sus opiniones respecto a la marca. Este instrumento ayudó a contrastar la información obtenida con la entrevista a profundidad con las personas responsables de la comercialización y marketing del equipo.

La percepción de una marca es un fenómeno en el que influyen distintos factores, entre ellos está la comunicación que sucede entre el club y los aficionados. Reconocer qué atributos se perciben correctamente y cuáles son menos notorios es de suma importancia para enfocar las acciones de comunicación.

Los resultados del sondeo permiten conocer qué atributos de los Diablos Rojos del México son percibidos por sus aficionados y cuáles hace falta reforzar. Este conocimiento ayudará a los responsables de comunicación a saber qué quieren escuchar los aficionados para posteriormente saber cómo y qué comunicar para estimular el interés por el deporte, no sólo como espectáculo sino en la práctica lúdica también.

El sondeo ha revelado que los aficionados ponen un énfasis especial en seguir a un equipo ganador y exitoso, pero eso se debe completar con actitud, con valores y sobre todo con respeto por las tradiciones familiares. El reto de los responsables de administrar la marca Diablos Rojos del México consiste en conciliar esos atributos con un rejuvenecimiento de la afición que no sólo es normal, sino deseable.

Durante muchos años el grueso de los aficionados al béisbol se compuso de personas mayores, que adquirieron el gusto por el deporte en su pico de popularidad, sin embargo la afición se ha rejuvenecido gracias a que más jóvenes han adoptado el deporte. Por ello, los Diablos deben encontrar la manera de

comunicarse con una audiencia más joven cuyos valores e intereses son diferentes a los que estaban acostumbrados.

Desde que el Parque del Seguro Social fue reemplazado por un centro comercial en el año 2000, la Ciudad de México no ha encontrado un lugar permanente para el béisbol, pues el Foro Sol fue solamente una solución temporal. Uno de los temas más relevantes para los aficionados es el tema del estadio, y ante la posibilidad de contar con un nuevo estadio, construido específicamente para el equipo, los aficionados han expresado que necesitan seguridad y comodidad que pueda dar cabida a un aforo mayor.

Lo que los aficionados viven dentro del estadio determina en gran medida la percepción que tienen del equipo, es un espacio donde conviven con personas que comparten un aspecto muy importante de sus vidas y donde “practican” su afición. En cierto sentido se puede considerar un hogar, donde comparten con una familia.

Es normal que estos aficionados esperen un estadio de calidad, pues el equipo se ha encargado de comunicar su status como un equipo de béisbol ganador, y con historia. La importancia de un estadio propio y funcional es mayor si se toma en cuenta que es donde se genera una buena parte de la imagen de la marca, lo que sucede en el estadio y cómo lo aprecia la gente puede repercutir en otras oportunidades comerciales y de comunicación, por ejemplo la venta de los derechos de transmisión de los partidos.

La pasión que despierta la afición por los Diablos Rojos del México es notoria entre sus seguidores. Los motivos son diversos pero se observó que la intensidad se relaciona en parte con la tradición familiar, ya que al compartir la afición con



familiares, los participantes encuentran un refuerzo positivo que intensifica el fenómeno.

Otros aficionados dijeron seguir al equipo por su éxito, argumentando que es el más ganador o el más grande. Sin embargo, cabe preguntarse si esos participantes hubiesen contestado lo mismo si el equipo estuviera en una mala racha de resultados o no hubiese sido campeón hace dos años. Lo cierto es que la tradición familiar es un motivo más duradero y menos susceptible a la duda, se puede argumentar que la gente que dijo seguir a los Diablos por tradición familiar simplemente no contemple otra opción.

Uno de los principales problemas que enfrentan los Diablos Rojos del México y el béisbol en general es que la cobertura de los medios de comunicación ha disminuido, por diversos factores que ameritan una investigación propia, pero resulta de suma importancia recuperar esa cobertura para ganar nuevos aficionados.

Ampliar la base de aficionados a los Diablos Rojos del México requiere esfuerzos de distintas áreas. Desde el ámbito de las Relaciones Públicas, el equipo puede implementar una estrategia de posicionamiento de sus mensajes en los medios deportivos, que si bien, se rigen por el interés de la audiencia, también pueden encontrar una buena fuente de información en el equipo. Cabe mencionar que en este escenario sería necesario producir buen contenido para generar interés entre la audiencia.

El estudio que aquí se presenta meramente ayuda a dilucidar la percepción actual pero estos resultados pueden servir como base para plantear un estudio más amplio con una muestra aleatoria en el que se consiga información con la cual

hacer generalizaciones y por tanto sirva para plantear las estrategias de comunicación de la marca.

Después de contrastar las respuestas de los aficionados con la información proporcionada en la entrevista a profundidad, es acertado mencionar que desde el equipo se tiene la intención clara de comunicarse con ese mercado meta de manera efectiva y oportuna. Las respuestas al sondeo confirman que el grueso de los aficionados reconoce los atributos principales de la marca Diablos Rojos del México.

Las ventajas de una imagen de marca sólida y positiva para los Diablos Rojos del México incluyen el mantener a los aficionados involucrados y participativos, dispuestos a asistir a los partidos así como a comprar mercancía de la marca y comunicar su afición. El proceso con el que construye la imagen de una marca exitosa, con historia y tradición pasa por la apreciación de los valores intangibles de la misma por parte de los aficionados.

Los aprendizajes que se desprenden del sondeo aplicado a los aficionados de los Diablos Rojos del México son una parte fundamental de la investigación, que se deben analizar y valorar tomando en cuenta que se desprenden de una investigación previa sobre el tema, incluida en los primeros tres apartados.

Cabe mencionar que este sondeo, al igual que cualquier instrumento de investigación, es perfectible, y en este caso específico el atributo más importante de los participantes fue su afición por los Diablos Rojos del México, además de que la manera más práctica de contactarlos fue mediante el foro en línea en que se publicó el cuestionario.

El perfil de los aficionados que aquí se presenta bien pudo estar influenciado por el hecho de que el sondeo se aplicó de manera electrónica, sin embargo, considero que el requisito principal para confiar en las respuestas obtenidas es que los participantes se identificaron como seguidores, aficionados y en ocasiones fanáticos de los Diablos Rojos del México.

Al igual que otros estudios exploratorios, el que se presenta aquí, pretende generar preguntas nuevas acerca de cómo y qué comunicar alrededor de la marca que analizamos. Por ello, se recomienda ampliar los principales hallazgos de este estudio mediante un instrumento de investigación con una muestra aleatoria.

## Conclusiones

La imagen y la reputación del equipo son activos que influyen en la consecución de sus objetivos comerciales, aunado a esto los Diablos Rojos del México compiten en el mercado del entretenimiento y el ocio que actualmente se encuentra saturado por una oferta muy amplia.

Es necesario que desarrollen una marca única y distintiva que les permita mantener una base leal de aficionados/consumidores, además de ganar nuevos adeptos. De esta manera pueden encontrar el éxito comercial y económico que todas las organizaciones con fines lucrativos persiguen.

Analizamos que en el sector de servicios, la marca es un activo comercial de suma importancia, pues es la principal manera de diferenciar un producto del otro debido a que no hay como tal un producto tangible que permita diferenciar la oferta. Por ello, los equipos deportivos ponen un énfasis especial en los significados que despierta su marca.

La imagen de marca es un fenómeno que se construye a partir de lo que la organización comunica en todo lo que hace. En el caso de los Diablos Rojos del México, su imagen de marca se ve influenciada por lo que comunica en su actividad deportiva, comercial y lo que comunica directamente a sus aficionados, además de las percepciones que se dan de manera natural.

La pregunta de investigación que se planteó fue ¿Cómo percibe el mercado meta la imagen que proyecta la marca Diablos Rojos del México? Hemos encontrado que el mercado meta percibe a la marca como una marca familiar, con tradición e historia, que está arraigada en la Ciudad de México y representa a un equipo ganador y exitoso.

El objetivo general era analizar la imagen de la marca Diablos Rojos del México a través de las percepciones de su mercado meta, lo cual se realizó mediante el estudio de percepción en la que se preguntó a los aficionados sus opiniones respecto a aspectos clave del equipo.

Al analizar las percepciones de una muestra no aleatoria, concuerdan los atributos que la dirección de los Diablos Rojos del México quiere destacar en su estrategia de comunicación, con lo que los aficionados perciben respecto a la imagen de marca.

En la investigación se planteó el supuesto de que el mercado meta no percibe la misma imagen que proyecta la marca Diablos Rojos del México. Sin embargo el sondeo reveló que la percepción es muy similar a los objetivos de comunicación de la marca, pues sus principales atributos son replicados por los aficionados en sus respuestas.

Los resultados de la investigación documental y de campo permiten concluir que los Diablos Rojos del México gozan de una imagen de marca fuerte y reconocible entre sus aficionados, quienes le atribuyen características positivas y las relacionan con aquellos atributos que la propia marca busca destacar.

Esto pone a la marca en una posición de ventaja para comunicarse con sus aficionados, quienes están receptivos y dispuestos a interactuar. Sin embargo, también es necesario ampliar la base de consumidores y la mejor manera de hacerlo es reforzando las asociaciones positivas de marca y realizando un análisis similar acerca de las personas que no tienen un interés fuerte en el equipo.

El mercado del deporte profesional en México tiene un potencial de crecimiento que se aprecia en el éxito de la Liga MX y la Liga Mexicana del Pacífico.

Lo fundamental en términos de imagen de marca es comunicar a los aficionados los atributos de la marca, que este público meta perciba correctamente lo que la marca quiere comunicar y que su percepción sea adecuada a los objetivos de la misma.

La percepción de los aficionados nos ayuda a conocer si las marcas deportivas tienen éxito al comunicar sus atributos y si la afición que despiertan se puede traducir a un cambio del comportamiento en el que se privilegie jugar y no sólo ver el juego, que sea un espectáculo familiar.

A pesar de que la Liga Mexicana de Béisbol cuenta con un buen número de aficionados el potencial de mejora es amplio, especialmente para los Diablos Rojos del México si se considera que son el único equipo que practica este deporte de manera profesional en la capital.

Ejemplos de otros países y regiones de México, demuestran que el éxito es asequible para el béisbol, especialmente si se cuenta con atributos claros por parte de la marca, sin embargo, no se puede ignorar a los aficionados y se debe tomar en cuenta lo que estos buscan en el equipo.

El papel de los profesionales de la comunicación en la gestión de una marca deportiva está en reconocer aquellos atributos que distinguen al equipo y lo hacen único para comunicarlos con efectividad y lograr que la afición los adopte como propios.

Los aficionados de los Diablos Rojos del México son parte integral de la construcción de su imagen de marca, mediante su percepción y su adopción de los principales atributos, ellos han ayudado a que el equipo goce de una reputación que le puede servir para atraer aún más aficionados y mantener contentos a los que ya tiene.

## **Bibliografía**

- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. Ciudad de México: UNAM.
- Badenhausen, K. (25 de Marzo de 2015). *Baseball's Highest-Paid Players 2015*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2015/03/25/baseballs-highest-paid-players-2015/>
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica.
- Becerra, H. (16 de Octubre de 2015). *Beisbol: Los precios y la crisis la botan de jonrón*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de Tal Cual: <http://www.talcualdigital.com/Nota/119525/Beisbol-Los-Precios-Y-La-Crisis-La-Botan-De-Jonron>
- Blake, R. (1977). *Una taxonomía de conceptos de comunicación*. Ciudad de México: Ediciones Nuevomar.
- Blanco, M., y Forcadell, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 36-61.
- Bonilla, C. (1994). *La comunicación: Función básica de las relaciones públicas*. Ciudad de México: Trillas.
- Bonilla, W. (29 de Agosto de 2014). *El béisbol en Puerto Rico antes y después de 1898*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de Enciclopedia de Puerto Rico: <http://www.encyclopediapr.org/esp/article.cfm?ref=09092305>
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. (P. Capriotti, Ed.) Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Cataluña, España: Ariel Comunicación.

- Castillo, A. (30 de Marzo de 2015). *Hace 75 años dio inicio una gran historia*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de Sitio oficial de la Liga Mexicana de Béisbol: [http://www.milb.com/news/article.jsp?ymd=20150330&content\\_id=115553142&fext=.jsp&vkey=news\\_l125&sid=l125](http://www.milb.com/news/article.jsp?ymd=20150330&content_id=115553142&fext=.jsp&vkey=news_l125&sid=l125)
- Castro, J., Celeste, P., y García Abad, L. (2005). *ComUnica: Lecturas de comunicación organizacional*. España: Netbiblo.
- Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional* (Cuarta ed.). Barcelona, España: Gustavo Gili.
- CNN Expansión. (15 de Julio de 2013). *BBVA Bancomer entra a la Liga MX*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/07/15/liga-mx-patrocinio-mexico-futbol-decio>
- Comité Olímpico Dominicano. (s.f.). *Historia del Béisbol profesional en República Dominicana*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Comité Olímpico Dominicano: <http://www.colimdo.org/historias-del-deporte/historia-del-beisbol-profesional-en-rd/>
- Constant, N. (11 de Febrero de 2014). *Béisbol y balanza de pagos en República Dominicana: Análisis y perspectivas*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Banco Central de la República Dominicana: <http://www.bancentral.gov.do/bibliotecap/coleccionbc/coyuntura/2Balanza.pdf>
- Consulta Mitofsky. (22 de Marzo de 2016). *La afición al futbol soccer en México 2016*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de Consulta Mitofsky: <http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/340-la-aficion-al-futbol-soccer-en-mexico-2016>
- Cortés, Y. (9 de Febrero de 2014). *El éxito de Naranjeros vale 95 millones de pesos*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/deportes/2014/02/09/exito-naranjeros-vale-95-millones-pesos>
- Daft, R., y Steers, R. (1992). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Ciudad de México: Limusa.
- Deloitte. (Enero de 2015). *Deloitte Football Money League 2015*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Deloitte: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Diablos Rojos del México. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de Diablos Rojos del México: <http://www.diablos.com.mx/historia.php>



- Diario Libre. (18 de Noviembre de 2013). *Campeonato béisbol mueve unos RD\$1,000 millones*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de Diario Libre: <http://www.diariolibre.com/noticias/campeonato-bisbol-mueve-unos-rd1000-millones-GNDL411421>
- EFE. (5 de Febrero de 2015). *A Puerto Rico le queda un platal por la Serie del Caribe*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Líder en Deportes: <http://www.liderendeportes.com/noticias/beisbol/a-puerto-rico-le-queda-un-platal-por-la-serie-del.aspx>
- El Mexicano. (6 de Octubre de 2015). *Busca la LNBP mejorar imagen*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de El Mexicano: <http://www.el-mexicano.com.mx/informacion/noticias/1/5/deportes/2015/10/06/889290/busca-la-lnbp-mejorar-imagen>
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Fernández, C. (Ed.). (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Forbes. (Marzo de 2015). *MLB Team Values*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/mlb-valuations/list/>
- Ghirardelly, F. (8 de Julio de 2014). *4 perfiles de los aficionados mexicanos*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de Alto Nivel: <http://www.altonivel.com.mx/43762-mundial-4-perfiles-de-los-aficionados-mexicanos.html>
- Ghosh, P. (24 de Enero de 2014). *Huge Salaries And A Poverty-Stricken Country: The Economics Of Baseball In The Dominican Republic* . Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de International Business Times: <http://www.ibtimes.com/huge-salaries-poverty-stricken-country-economics-baseball-dominican-republic-1546993>
- Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 141-166.
- Gómez, C. (4 de Noviembre de 2001). *El Madrid quiere golear con la marca*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de El País: [http://elpais.com/diario/2001/11/04/negocio/1004882610\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2001/11/04/negocio/1004882610_850215.html)
- Hopkins, J. (3 de Marzo de 2015). *Welcome to the Dominican Republic: baseball mecca*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de The Chicago Tribune: <http://www.chicagotribune.com/sports/baseball/ct-dominican-baseball-spt-0304-20150303-story.html>

- Hoyer, W., y MacInnis, D. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Instituto Sinaloense del Deporte y la Cultura Física. (18 de Junio de 2014). *Historia del Béisbol en México*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Instituto Sinaloense del Deporte y la Cultura Física: <http://www.isde.gob.mx/mundialbeisbol/index.php/noticias-beisbol/28-historia-del-beisbol-en-mexico>
- Jessop, A. (19 de Marzo de 2013). *The Secrets Behind The Dominican Republic's Success In The World Baseball Classic And MLB*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de Forbes: <http://www.forbes.com/sites/aliciajessop/2013/03/19/the-secrets-behind-the-dominican-republics-success-in-the-world-baseball-classic-and-mlb/>
- Kelly, C. (24 de Octubre de 2015). *American military forces spread baseball all over the world*. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de Central Maine: <http://www.centralmaine.com/2015/10/24/american-military-forces-spread-baseball-all-over-the-world/>
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- La afición. (10 de Febrero de 2015). *A pesar de un mal año, el fútbol es el más popular*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de La afición: [http://laaficion.milenio.com/futbol/Encuesta\\_Mitofsky-encuesta\\_futbol\\_mexicano-America\\_mas\\_popular\\_0\\_461954168.html](http://laaficion.milenio.com/futbol/Encuesta_Mitofsky-encuesta_futbol_mexicano-America_mas_popular_0_461954168.html)
- Lane Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca* (Tercera ed.). México, México: Pearson Education.
- Luna-Arocas, R. (1998). Segmentación psicográfica y marketing deportivo. *Revista de psicología del deporte*, 121-135.
- Major League Baseball. (s.f.). *MLB, NPB reach agreement on posting system*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de Major League Baseball: [m.mlb.com/news/article/66013956/](http://m.mlb.com/news/article/66013956/)
- Milano, J. (27 de Enero de 2014). *¿Quién picha la plata en la LVBP?* Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de Primicia: <http://www.primicia.com.ve/media/quien-picha-la-plata-en-la-lvbp.html>
- Ministerio del deporte. (s.f.). *Organizaciones deportivas*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de Ministerio del deporte: <http://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/Pages/Inicio.aspx>

- Nogales, J. F. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos. *e-Balonmano*, 45-52.
- Núñez, M. (24 de Mayo de 2013). *Deporte diamante*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de CNN Expansión:  
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2014/01/09/deporte-diamante>
- Obojski, R. (s.f.). *Baseball Is The National Game in Japan*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de Society for American Baseball Research Journals Archive:  
<http://research.sabr.org/journals/basbeall-is-the-national-game-in-japan>
- Olivares, J. (26 de Febrero de 2015). *Los 5 equipos mexicanos que más ganan en derechos de TV*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de FutbolSapiens:  
<http://www.futbolsapiens.com/actualidad/nacional/los-5-equipos-mexicanos-que-mas-ganan-en-derechos-de-tv/>
- Ordozgoiti de la Rica, R., y Pérez, I. (2003). *Imagen de marca*. Madrid, España: ESIC.
- Ozanian, M. (25 de Marzo de 2015). *MLB Worth \$36 Billion As Team Values Hit Record \$1.2 Billion Average*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de Forbes:  
<http://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2015/03/25/mlb-worth-36-billion-as-team-values-hit-record-1-2-billion-average/>
- P.G. (11 de Noviembre de 2011). *Not-so-sweet home*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de The Economist:  
<http://www.economist.com/blogs/gametheory/2011/11/baseball-venezuela>
- Páginas Amarillas Cantv. (s.f.). *Historia del béisbol Venezolano*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de Páginas amarillas Cantv:  
<http://www.pac.com.ve/contenido/historia-del-beisbol-venezolano/10315>
- Pérez, I. (16 de Mayo de 2014). *Beisbol, ¿dónde está el negocio?* Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/beisbol-donde-esta-el-negocio/>
- Pérez, I. (26 de Enero de 2014). *Los equipos de Futbol más valiosos en México*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de Forbes México:  
<http://www.forbes.com.mx/el-valor-de-la-industria-del-gol-en-mexico/>
- Pérez, I. (23 de Mayo de 2014). *Los equipos de beisbol más taquilleros* . Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/los-equipos-de-beisbol-mas-taquilleros/>
- Public Broadcast Service. (2002). *Timeline*. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de Baseball. A film by Ken Burns: <http://www.pbs.org/kenburns/baseball/timeline/>

- Pulgarín, J. (9 de Octubre de 2014). *La liga del dólar 6,30*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de El Estímulo: <http://elestimulo.com/blog/la-liga-del-dolar-630/>
- Ramos, F. (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. (Primera ed.). Madrid, España: Universitas.
- Ramos, P. C. (1998). *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 16 de Mayo de 2015, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Rey Lennon, F., y Bartoli, J. (2008). *Reflexión sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rothenberg, M. (s.f.). *Mexican baseball a source of pride south of the border*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de National baseball Hall of Fame: <http://baseballhall.org/discover/mexican-baseball-source-of-pride-south-of-the-border>
- Rowe, D. (19 de Mayo de 2014). *sports*. Recuperado el 07 de Julio de 2014, de Encyclopaedia Britannica: <http://global.britannica.com/EBchecked/topic/561041/sports>
- Ruíz de Maya, S., y Grande, I. (2006). *Comportamientos de compra del consumidor*. Madrid, España: ESIC.
- Scheinson, D. (1999). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Secretaría de Educación Pública. (Noviembre de 2012). *Informe Sectorial 9: El deporte profesional*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de Secretaría de Educación Pública. Dirección General del Bachillerato: [http://www.dgb.sep.gob.mx/04-m2/02-programas/Estrategia\\_Sectorial\\_Deporte\\_Mexicano.php](http://www.dgb.sep.gob.mx/04-m2/02-programas/Estrategia_Sectorial_Deporte_Mexicano.php)
- Sotelo Enríquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Stark, J. (18 de Noviembre de 2014). *Stanton wanted flexibility for Marlins*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de ESPN: [http://espn.go.com/mlb/story/\\_/id/11897600/giancarlo-stanton-325m-miami-marlins-heavily-backloaded](http://espn.go.com/mlb/story/_/id/11897600/giancarlo-stanton-325m-miami-marlins-heavily-backloaded)
- Villarejo, Á., y Félix, M. (2007). Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas. *ESIC Market*(123), 85-106.

Whiting, R. (8 de Mayo de 2012). *Billion Dollar Blueprint*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de Japanese Baseball:  
<http://japanesebaseball.com/writers/display.gsp?id=47245>

Zapater, A., Cuervo, S., Meza, J., Vargas, M., Velásquez, B., y Zúñiga, M. Á. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. Lima: Universidad ESAN.

## **Anexos**

A continuación se presenta el sondeo aplicada a los aficionados de los Diablos Rojos del México para conocer su percepción sobre el equipo y sus atributos de marca, así como una tabla con todas las respuestas que se obtuvieron en este sondeo, además la guía de entrevista que se aplicó a los responsables de Marketing y Comercialización de los Diablos Rojos del México.

## **Guía de Preguntas sobre la Imagen de Marca de los Diablos Rojos del México para entrevista con al área de Marketing y Comercialización**

Entrevistador: Martín Angeles Hidalgo.

1. ¿Cuentan los Diablos Rojos con algún conocimiento del perfil de sus aficionados?
2. De ser así, ¿cuál es el perfil del consumidor de los Diablos Rojos?
3. ¿Cuáles son los objetivos de negocio de los Diablos Rojos?
4. ¿Qué productos son los que más venden?
5. ¿Se tienen identificados los atributos de la marca Diablos Rojos?
6. ¿Qué imagen les gustaría que apreciaran los consumidores?
7. ¿Qué tanto influye la imagen de los jugadores en las ventas?
8. ¿Cuáles son los principales productos a la venta de los Diablos Rojos?

# Sondeo de percepción aplicado a los aficionados de los Diablos Rojos del México

Section 1 of 2



## Encuesta de percepción sobre los Diablos Rojos del México

---

El objetivo de la encuesta es conocer la percepción acerca del equipo Diablos Rojos del México y su actuación. Los resultados formarán parte de un proyecto de investigación para obtener el grado de licenciatura.

Instrucciones: Por favor complete las siguientes oraciones con las palabras que vengan de inmediato a su mente.

---

1. Cuando pienso en los Diablos Rojos del México pienso en un equipo...

Short answer text  
.....

2. Le voy a los Diablos Rojos del México porque...

Short answer text  
.....

3. En mi familia le van a los Diablos Rojos del México porque...

Short answer text  
.....

4. Entre mis amigos que le van a los Diablos Rojos del México, piensan que el equipo es...

Short answer text  
.....

5. Al final de la temporada, los Diablos Rojos del México tienen que...

Short answer text  
.....

6. El resultado perfecto es que ganen los Diablos y pierdan los...

Short answer text  
.....

7. Para ganar, los Diablos Rojos necesitan...

Short answer text  
.....



8. La ciudad en la que los Diablos son locales es...

Short answer text  
.....

9. Lo que distingue a los Diablos de otros equipos es...

Short answer text  
.....

10. Poder asistir a los partidos de los Diablos para mí significa...

Short answer text  
.....

11. Para que mis descendientes (hijos, sobrinos) le vayan a los Diablos Rojos del México, yo...

Short answer text  
.....

12. Yo comparto mi gusto por los Diablos Rojos con...

Short answer text  
.....

13. Para mejorar mi experiencia en el estadio de los Diablos Rojos del México se necesita...

Short answer text  
.....

14. Para que el nuevo estadio de los Diablos Rojos esté a la altura del equipo se necesita...

Short answer text  
.....

15. Para asistir a un juego de los Diablos Rojos yo tengo que...

Short answer text  
.....

16. Mi equipo favorito son los Diablos Rojos del México por eso en cada juego yo...

Short answer text  
.....

17. En los últimos años, a los Diablos Rojos del México les ha faltado...

Short answer text

# Datos del encuestado

Las siguientes preguntas nos permitieran conocer mejor el perfil de quienes compartimos el interés por los Diablos Rojos. Todos sus datos son privados y se usarán única y exclusivamente con fines académicos.

## Edad

- 25 años o menos
- De 25 a 39 años
- De 40 a 60 años
- Más de 60 años

## Sexo

- Hombre
- Mujer

## Ocupación Principal

Short answer text

---

¿Usted juega o jugaba béisbol?

- Si
- No

## Grado Máximo de estudios

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria o Bachillerato
- Licenciatura
- Posgrado

De acuerdo a su involucramiento con el equipo Diablos Rojos del México, donde el menor nivel es el de seguidor y el de mayor nivel fanático, usted se considera:

	1	2	3	
Seguidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fanático

## Respuestas de los aficionados al sondeo

Timestamp	1. Cuando pienso en los Diablos Rojos del México pienso en un equipo...	2. Le voy a los Diablos Rojos del México porque...	3. En mi familia le van a los Diablos Rojos del México porque...	4. Entre mis amigos que le van a los Diablos Rojos del México, piensan que el equipo es...	5. Al final de la temporada, los Diablos Rojos del México tienen que...
2/17/2016 13:59:09	Ganador	Es mi equipo desde niño	Es tradición	Bueno	Ganar la serie del rey
2/17/2016 14:07:01	Ganador	Dan todo de sí, brindan espectáculo y alegrías, porque juegan muy bien a la pelota	Los influí yo	El mejor de todos	Ser campeones o "morir" en el intento
2/17/2016 14:23:36	Ganador	Siempre dejan el alma en el campo	Son legendarias sus hazañas y no hay nadie mejor	El mejor de todo el país	Ser campeones, no hay de otra
2/17/2016 14:26:59	De beisbol	Papa me enseñó de beisbol y aprendí con este equipo	Con él conocieron el beisbol principalmente	Grande	Ser campeones y seguir creciendo
2/17/2016 14:41:29	Indispensable	Me parece único	Desde siempre me han visto en el estadio	Espectacular	Ser protagonistas
2/17/2016 14:44:35	Ganador	Siempre luchan	Les gusta el equipo	Muy bueno	Ser campeones
2/17/2016 14:54:41	BEISBOL	ES MI EQUIPO DESDE NIÑO	ES EL EQUIPO A SEGUIR, DE LA CIUDAD	DE LA CIUDAD	SER CAMPEONES
2/17/2016 15:02:18	ganador	para mi no hay otro equipo mejor			ser campeones
2/17/2016 15:58:26	En un equipo de Beisbol ganador	Por tradición y su forma de jugar	Por tradición	Ganador	Mantenernos más informados de las actividades y planes del equipo
2/17/2016 16:17:43	ganador	es el primer equipo que vi jugar	es el equipo que mejor juega	el mejor	reforzar lo aprendido y corregir los errores
2/17/2016 17:29:10	El equipo mas emblematico del pais	Mi padre me llevó al parque del seguro y existen tradiciones que se heredan	La cultura se mama	Grande y poderoso	Sumar otra estrella
2/17/2016 17:30:08	Equipo de baseball	Mi primer juego de beisbol fu mexico— campeche y me pregunte a quien le voy y mi papá me dijo que pues al local	Nos une	El mejor	Ser campeones
2/17/2016 17:31:34	ganador.	me agrada su juego.	yo los aficione.	ilusionante casi cada temporada.	ser campeones.

Timestamp	1. Cuando pienso en los Diablos Rojos del México pienso en un equipo...	2. Le voy a los Diablos Rojos del México porque...	3. En mi familia le van a los Diablos Rojos del México porque...	4. Entre mis amigos que le van a los Diablos Rojos del México, piensan que el equipo es...	5. Al final de la temporada, los Diablos Rojos del México tienen que...
2/17/2016 17:37:24	Con garra y espíritu de lucha x la victoria.	X su lucha no se rinden tan facilmente.	En el estadio hay un gran ambiente familiar y se disfruta el beisbol.	Toda una marabunda de emociones .	Mas que fueran campeones y disfrutar un titulo mas.
2/17/2016 18:23:14	triumfador	Es el mas ganador de México		solo yo le voy	SER CAMPEONES
2/17/2016 18:25:30	triumfador	me identifico con su espíritu ganador	yo le voy a los Diablos y cuando fueron al parque se emocionaron con ellos	el mejor equipo del béisbol mexicano	ser campeones
2/17/2016 18:32:04	en un buen equipo	es de los mejores equipos de mexico	en mi familia le van a los tigres	no tengo amigos con gusto por edte deporte	entrenar con animos para la siguiente temporada
2/17/2016 18:54:45	Un equipo que tiene historia y mucha tradición. Un equipo que ha marcavado pauta en el beisbol em México que hoy no se entendería si no existieran. Cuna de grandes fiugras que imbuye un arraigo enrome en sus aficionados y sus jugadores. Pero también, un equipo injustamente reconocido y poco valorado por los medios. Es de los pocos equipos que todavía le dan lugar al beisbol en México. Necesita más difusión e identidad-	Desde niño en los 70's mi padre me llevó al Parque del Seguro Social. Todavía vi jugar a estrellas de la talla del "Abulón" Hernández, "Kaliman" Robles, Antonio Villaescusa por ejemplo. En esos tiempos a mis 10 años ingresé a jugar beisbol infantil en la Liga Lindavista y lo demás es historia. No me he arrepentido, pues en el estadio he vivido emociones que difícilmente podré olvidar.	Desde mi padre que todavía vio de manager a Tomás Herrera, los demás arraigamos su afición pero más importante... su convicción a la misma	Único e insuperable	Hacer una despedida, no importa en que lugar terminen, siempre he considerado necesario que hagan una ceremonia o lago parecido al terminar la temporada
2/17/2016 19:11:47	Serio y comprometido en lo deportivo y lo social	Tengo familiares aficionados a los Diablos y con el campeonato de 1985 terminé de ser aficionado.	Es el equipo representativo de la ciudad de México y el más ganador	ganador	ganar el campeonato o perder dándolo todo en el campo de juego
2/17/2016 19:27:44	triumfador	desde pequeño escuchaba los partidos	los convenci	el mejor de Mexico	ser campeones
2/17/2016 19:57:00	Beisbol	Es el Mejor	Somos inteligentes	El más grande de todos los deportes	Ser Campeones

Timestamp	1. Cuando pienso en los Diablos Rojos del México pienso en un equipo...	2. Le voy a los Diablos Rojos del México porque...	3. En mi familia le van a los Diablos Rojos del México porque...	4. Entre mis amigos que le van a los Diablos Rojos del México, piensan que el equipo es...	5. Al final de la temporada, los Diablos Rojos del México tienen que...
2/17/2016 22:12:31	ganador	campeones en mi infancia (2003)	Equipo local amor al equipo	el mejor	estar orgullosos
2/17/2016 22:25:42	Ganador	Nunca se da por vencido	Es siempre Ichador	Lo máximo	Hacer un balance de triunfos y derrotas
2/17/2016 22:30:19	Grande	Mi tío me llevo a verlos	Porque un día fuimos a verlos en el estadios	Un	Ser campeones
2/17/2016 22:37:56	Ganador	Lo seguí desde muy pequeño de edad	Les he heredado ese gusto	El mejor equipo de béisbol mexicano	Ser campeones
2/17/2016 23:24:16	Ganador	Me lo enseñó mi padre	Son ganadores	Campeon	Ser campeones
2/17/2016 23:39:17	Unido y con el mismo objetivo	Me di cuenta que es un equipo con los pies en la Tierra	Un amigo de la familia nos invito a verlos jugar	El mejor, no hay mejor vibra que la que ellos nos hacen sentir	Tomar en cuenta el apoyo que tienen de la nación escarlata para seguir desempeñándose y crecer más como pelotero
2/18/2016 0:40:57	regular con grandes logros, pero que no puede consolidarse en una sola casa	por su gran historia	desde pequeños iban a parque delta	un equipo bastante	festejar su campeonato
2/18/2016 0:57:01	Ganador	Siento afinidad	Es el equipo de casa	Bueno	Ganar
2/18/2016 8:59:26	Tradicion	Gusto	Me acompañan	El mejor equipo lmb	Aprender
2/18/2016 12:07:13	vida exito organizacion	esta en la cd d mexico es un equipo peleador	es un equipo super competitivo	ganador	mantener el exito
2/18/2016 16:42:24	GANADOR	ES UN EQUIPO GANADOR Y SOY DEL D.F.	PORQUE NOS GUSTA EL BUEN BEISBOL Y LOS DIABLOS LO HACEN	GANADOR SIEMPRE LE DA OPORTUNIDAD A LOS JOVENES	SER CAMPEONES
2/18/2016 18:35:40	unico	representa mis cariños mas profundos	fue el primer equipo que logro meterse en mi alma	grande	ser campeones
2/18/2016 20:25:22	EN UNA FAMILIA	DE NIÑO PAPA ME LLEVO AL BEISBOL Y DIABLO DE CORAZON 50 AÑOS	POR HERENCIA DE MI PADRE TODOS	SENSACIONAL TE HACE EL JUEGO MUY AGRADABLE PORQUE SABEMOS QUE NO DEJAN DE LUCHAR	FESTEJAR SOMOS LOS MEJORES
2/18/2016 20:44:22	UNICO	ES EL EQUIPO CON MEJOR CONVOCATORIA	PORQUE YO LO INFLUI	MEJOR QUE OTROS	GANAR

Timestamp	1. Cuando pienso en los Diablos Rojos del México pienso en un equipo...	2. Le voy a los Diablos Rojos del México porque...	3. En mi familia le van a los Diablos Rojos del México porque...	4. Entre mis amigos que le van a los Diablos Rojos del México, piensan que el equipo es...	5. Al final de la temporada, los Diablos Rojos del México tienen que...
2/18/2016 21:12:35	Sinergia	Su historia y mística es siempre adelante	Es una complicidad mas	Más triunfador	Ser el Campeon
2/18/2016 21:53:33	Ganador	Sus jugadores salen a jugar cada partido con todo amor y pundonor.	Aunque solo mi hermano y yo somos aficionados, en general pienso que es porque a ambos nos encanta el beisbol y que mejor organización que los Diablos para enaltecer tan bello deporte.	El mejor	Ser campeones, pero sobre todo, nunca dejar de luchar.



6. El resultado perfecto es que ganen los Diablos y pierdan los...	7. Para ganar, los Diablos Rojos necesitan...	8. La ciudad en la que los Diablos son locales es...	9. Lo que distingue a los Diablos de otros equipos es...	10. Poder asistir a los partidos de los Diablos para mí significa...	11. Para que mis descendientes (hijos, sobrinos) le vayan a los Diablos Rojos del México, yo...
Tigres	Dar todo en el diamante	Ciudad de México	Historia, talento, entrega	Estar en el mejor lugar del mundo, disfrutando del mejor deporte	Los llevaré al estudio para que decidan por ellos mismos
gatos de Quintana Roo	Jugadores comprometidos y talentosos	la Ciudad de México	Su tezón, calidad y esfuerzo	Una gran alegría	Les seguiré platicando de ellos, de los triunfos y de lo bello que es el beisbol
Los gatos! Jajaja	Mejor pitcheo. Bateo si tenemos.	El D.F, pero en Veracruz también los quieren	Que nunca de los nunca a se dan por vencidos	Un momento feliz, familiar, de convivencia	Les platico de sus hazañas y los llevo al parque.
Tigres de quintana roo	No confiarse demasiado y jugar aun mas en equipo	Ciudad de Mexico	Su trayectoria	El mejor y mas valioso tiempo en familia	Pondre mi mayor esfuerzo y dedicacion en enseñarles la pasion por el beisbol y por los Diablos Rojos del Mexico
Gatos	No imponer jugadores	CDMX	Sus grandes jugadores y leyendas	Todo	Solo los lleve al estadio
Tigres	Ganar sus series	Cd. De mexico	Que nunca se rinden	Satisfaccion	Los llevo a verlos
DEMAS EQUIPOS	MUCHA GARRA	CDMX	SU FANATICADA	UNA PAZ CONMIGO Y MI EQUIPO	NECESITO SER FIEL A LOS COLORES
Tigres de Quintana Roo	Jugar a la diabla	la Ciudad de México	Su historia en la Liga	ser feliz viendo a mi equipo	los llevaré al estadio y les hablaré de ellos
Demás equipos	Más pitcheo	El DF	La forma de jugar arriesgada	Uno de mis pasatiempos favoritos	Les explico el juego de los Diablos
demas equipos	no cometer errores	ciudad de mexico	su juego	convivencia en familia	les explico lo bueno del equipo
Sultanes	Del apoyo de la afición	Df, ahora cdmx	La popularidad	Una experiencia sublime	No se si quieran irle a los diablos
Tigeres	Buen bateo	CDMX	TRADICION	MI DIA PERFECTO	INVITO EL PRIMER JUEGO DE SU VIDA
Tigres	nunca rendirse.	la Ciudad de Mexico	sus campeonatos y su entrega.	unas agradables tardes de beisbol.	los llevare seguido al estadio
No.que sea la victoria o derrota la que los demas equipos cuentan tambien.	Siempre mucha energia y apoyo de su aficion y un buen equipo armado con buenos y agerridos jugadores.	Df.ahora ciudad de mexico	Su garra y lucha x la victoria	Ver un buen partido de beisbol	En las buenas pero mas en las malas.con el equipo.

6. El resultado perfecto es que ganen los Diablos y pierdan los...	7. Para ganar, los Diablos Rojos necesitan...	8. La ciudad en la que los Diablos son locales es...	9. Lo que distingue a los Diablos de otros equipos es...	10. Poder asistir a los partidos de los Diablos para mí significa...	11. Para que mis descendientes (hijos, sobrinos) le vayan a los Diablos Rojos del México, yo...
TIGRES	MUCHAS GANAS	TODAS	su GRANDEZA	DESESTRESANTE	NECESITO APOYARLOS
tigres	buen pitcheo de relevo	cd. de México	su combatividad, sus logros y su afición	alegría y mucha emoción	les platico mis experiencias
tigres	no necesita mucho es un equipo bien formado	en la ciudad de mexico	sin afición	pasar un buen rato viendo al equipo ganar	les inculcare el amor por este deporte pero mas por los diablos
No importa el rival, mientras los Diablos ganen, como les vaya a los demás no es importante	Seguir como hasta ahora y fortalecer las ligas menores o sucursales	Sólo y nada más la Ciudad de México	SU orgullo y esfuerzo de nunca darse por vencido. Para cualquier equipo siempre es un triunfo aparte eliminar a los Diablos. Los Diablos nunca se dan por vencidos	Un oasis... son de los momentos más agradables... de noche o de día... disfrutar el terreno, la grama, el esfuerzo, el ambiente y el profesionalismo de toda la gente involucrada es una sensación formidable	Tendré que llevarlos al parque. Del beisbol te enamoras sólo si lo ves en vivo
los gatos de Can Cun	Ser profesionales y esforzarse en cada juego y cada jugada hasta donde es posible	México	La historia con sus grandes jugadores	Casi un día de fiesta, no hay nada como presenciar un juego en el estadio	los llevo al estadio y les muestro lo complejo del juego
tigres	hacer lo imposible	Mexico y Puebla	la gallardia	apoyar a mi equipo	les inculcare el amor por el Mexico
Tigres de Catcun	Producto gallinaceo	Ciudad de México	Su grandeza historica	Una oportunidad de apoyar a mi equipo	Les enseño a jugar
tigres	jugar en equipo	Ciudad de México	afición	una oportunidad de ver el deporte que amo con el equipo que amo	los llevaré al parque
Los contrarios (una utopia)	Dar lo mejor de si mismos	La Ciudad mas grande del país como su equipo	Su espíritu de pelea	Un gran gusto	No los obligo a nada
Tigres	No confiarse	La mejor	Su respuesta a las carreras	Estar frente a un equipo grande	Los llevare al estadio
Demás...y tigres por supuesto	Jugar	La Ciudad de México	Su tradición, sus campeonatos y su afición	Un gusto, un placer	Debería de llevarlos al estadio
Rivales	Jugar bien	Cdmx	No se dan x vencidos	Un gran dia	Les enseño el base ball

6. El resultado perfecto es que ganen los Diablos y pierdan los...	7. Para ganar, los Diablos Rojos necesitan...	8. La ciudad en la que los Diablos son locales es...	9. Lo que distingue a los Diablos de otros equipos es...	10. Poder asistir a los partidos de los Diablos para mí significa...	11. Para que mis descendientes (hijos, sobrinos) le vayan a los Diablos Rojos del México, yo...
Pericos de Puebla	Confiar en si mismos y no dejar que las críticas y malos comentarios les afecten	México	El apoyo que tienen en cualquier lugar donde juegan	Mucho, me gusta demostrarles que en todo momento los apoyo, no importa si ganan o pierdan, siempre estoy ahí para no dejarlos solos.	Les hablo de lo orgullosa que me siento al irle a un equipo como lo son los Diablos, al igual llevarlos al estadio a ver un juego
Tigres	dar el 1000% dentro del Diamante	ciudad de México	su gran gallardía para jugar	una gran emoción	los llevo al estadio a apoyarlos
Tigres	Esfuerzo	Df	Espiritu	Felicidad	Los llevare al estadio
Demas	Coraje	Lo mejor	Su garra	Un gusto	Les platico de sus logros
q estan en contra del beisbol	organizacion	un porcetaje alto futolera	disciplina	vivir	les muestro lo hermoso q es este deporte y la gran tradicion de este equipo
TIGRES	HACER LO QUE SABEN JUGAR EXCELENTE BEISBOL	CDMX	QUE SIEMPRE BUSCAN EL PRIMER LUGAR	SATISFACCION AL MAXIMO	LOS LLEVO AL PARQUE DE BEISBOL
tigres y todos los demas	picheo, no es cierto, una característica es el BATEO	Ciudad de México. antes D.F.	su entrega	un gran momento	los llevo al estadio
TIGRES	QUE LES VAYAN GANANDO ME FACINA IR A VERLOS	CD DE MEXICO Y EN TODA LA PROVINCIA	LAS GANAS DE COMO JUEGAN	LO MAXIMO LO DISFRUTO MUCHO Y MAS PORQUE VAMOS EN FAMILIA	TRATO DE LLEVARLOS .....PERO YA SON DIABLOS .....PORQUE LO PRIMERO LOS VESTIMOS CON SU PLAYERA DE DIABLOS Y LES GUSTA MUCHO IR
TIGRES	PITCHEO	CIUDAD DE MEXICO	EL COLOR ROJO DE FRANELA Y DE NOMBRE	INTENSIDAD DE ADRENALINA	LOS CONVOCO A VERLOS
Tigres	Constancia, disciplina, trabajo y corazon	Ciudad de Mexico y en casi todo el pais	Su combatividad y nunca rendirse	Pasio	Les muestro su historia y desempeño
Tigres o Sultanes.	no rendirse	Ciudad de México.	Su garra.	Una oportunidad mas de disfrutar el deporte mas bello ser jugado por el mejor equipo.	Debo inculcar ese amor, pasión y respeto hacia el deporte y todo lo que este conlleva.

12. Yo comparto mi gusto por los Diablos Rojos con...	13. Para mejorar mi experiencia en el estadio de los Diablos Rojos del México se necesita...	14. Para que el nuevo estadio de los Diablos Rojos esté a la altura del equipo se necesita...	15. Para asistir a un juego de los Diablos Rojos yo tengo que...	16. Mi equipo favorito son los Diablos Rojos del México por eso en cada juego yo...	17. En los últimos años, a los Diablos Rojos del México les ha faltado...
Familia y amigos	Más espacio entre butacas	Más cupo, más estacionamiento	Agendarlo con mucho tiempo de anticipación	Animo a mi equipo	Buenos extranjeros
Mi esposa y dos hijos	Más seguridad y facilidades de acceso	Lo mismo que la anterior	darme un espacio en el trabajo	le echo porras y lo animo a ganar	mantener la dinámica, el batazo oportuno y el pitcheo hermético
Toda mi familia y amigos.	El parque es lo de menos. Quizás una tienda de souvenirs mejor surtida.d	Buen espacio de estacionamiento y mejor tienda de souvenirs.	Planearlo un día antes para que encuentre boletos y espacio de estacionamiento.	Voy con mi chamarra y mi gorra y apoyo con porras.	Ganarle de calle a Sultanes y Gatos! Jajaja!
Mis padres	Tener mas seguridad (estacionamiento seguro)	Un estadio de primera calidad	Trasladarme de Toluca a la Ciudad de Mexico	Juego y siento el partido desde las tribunas	Mas apoyo de parte de la directiva
Mis amigos y familia	Estacionamiento y que dejen de llorar por los funadores	Estacionamiento enorme una pantalla enorme y buena organización en la taquilla	Dejar abandonado mi negocio y manejar más de 25 kms	Lo sigo	Estadio
Mi familia	Un mejor estadio	Promocion	Tener boletos	Los apoyo	Relevos
MI FAMILIA Y AMIGOS	TENER UNA CONVIVENCIA CON EL EQUIPO	SER ORIGINAL Y DEL EQUIPO	COMPRAR BOLETOS Y ASISTIR	APOYO AL EQUIPO	AFICION
toda la gente en redes sociales	tener mas dinero para invertir	una buena inversión monetaria y creatividad en la edificación	estar libre de actividades	no me pierdo ni una acción en el diamante	unos 2 campeonatos mas
Mi familia y amigos	Mayor espacio entre las butacas	Espacio entre las butacas, facilidad para estacionarse	Programar mi semana de acuerdo al rol de juegos	Grito y me emociono	Pitcheo
todos	mas visitas al estadio	una buena infraestructura deportiva	tener tiempo libre	los apoyo	apoyo
Mi familia y amigos	Eliminar la reventa	Dinero y apoyo	Ir en familia	Apoyo y me divierto	Punch en momentos decisivos
MI PAPÁ	Mas aforo y mas lugares de comida	Una buena pantalla	Tener tiempo	Los apoyo hasta que me quede sin voz	Bateo
mis amigos	que mucha gente no fume por la cercania de los asientos.	mejores promociones que atraigan a mas aficionados.	viajar en metro entre semana a pesar de ir saturado.	apoyo cada ofensiva de Diablos y presiono al visitante con respeto.	mejorar las promociones para con sus aficionados.
Mi familia y padres	Un estacionamiento propio.y un poco o un mucho mas de seguridad alrededor del estadio	Lo anterior escrito	Ajustar mi presupuesto \$	Con acctitud de victoria	Esa garra de hace tiempo les sobra

12. Yo comparto mi gusto por los Diablos Rojos con...	13. Para mejorar mi experiencia en el estadio de los Diablos Rojos del México se necesita...	14. Para que el nuevo estadio de los Diablos Rojos esté a la altura del equipo se necesita...	15. Para asistir a un juego de los Diablos Rojos yo tengo que...	16. Mi equipo favorito son los Diablos Rojos del México por eso en cada juego yo...	17. En los últimos años, a los Diablos Rojos del México les ha faltado...
NADIE	UN ESTADIO MAS COMODO	BUENA INFRAESTRUCTURA	COMPRAR MI BOLETO	APOYO CON TODO	NADA
mis hijos, mi esposa y amigos beisboleros	tiempo para poder asistir	un buen proyecto arquitectónico, que parece que lo tiene	tener tiempo principalmente	me emociono al máximo con ellos	pitcheo de relevo
con mi primo y hermano	un mejor estadio	mayor capacidad	faltar a mis partidos de los fines de semana	me imagino que estoy jugando con ellos	no les falta nada es un buen equipo
Compañeros de mi trabajo y con mi familia	Mayores comodidades... que se note que es un esfuerzo compartido de todas las partes involucradas para que la gente disfrute la experiencia	Llenarlo y respetarlo	Agendarlo	Me siento del lado del dogout de ellos	Publicidad
mi familia, amigos, vecinos, contactos de redes sociales	actualmente limitar la posibilidad de que los revendedores hagan negocio a costa de los aficionados	una buena estructura para albergar a los aficionados actuales y los que se harán, con facilidades de acceso para todos sea por transporte público o automovil	hacerme un espacio entre el trabajo y las demás actividades	Trato de estar al pendiente del juego aunque no pueda asistir al estadio	Buenas contrataciones entre los jugadores extranjeros
mi novia,familia y amigos	quizas mas aforo.	un estadio de primer nivel	organizar mi agenda	grito: VAMOS Diablos!!!	manejo del roster
Mi hijo y amigos	Pasion de los aficionados	Mercadotecnia y difusión	Apurarme en mi trabajo	Los apoyo	Más gente en las gradas
mi familia	sana convivencia	precios accesibles	comprar boleto	me emociono	consistencia en el pitcheo, un cerrador de confianza
Mi esposa e hijos	Un buen partido	Excelencia	Programar	Los apoyo	Pitcheo de relevo
Mi familia	Dinero	Una gran capacidad	Faltar al gym	Los apoyo	No confiarse
Mi hijo, hermano y algunos amigos	Estacionamiento, pantallas y animadoras guapas	Vías de acceso y estacionamiento	Tener tiempo	Los aliento	Promociones
Mi hija	Mayor organizacion	Mejor logistica	Comprar boleto	Me emociono	Un buen picher cerrador

12. Yo comparto mi gusto por los Diablos Rojos con...	13. Para mejorar mi experiencia en el estadio de los Diablos Rojos del México se necesita...	14. Para que el nuevo estadio de los Diablos Rojos esté a la altura del equipo se necesita...	15. Para asistir a un juego de los Diablos Rojos yo tengo que...	16. Mi equipo favorito son los Diablos Rojos del México por eso en cada juego yo...	17. En los últimos años, a los Diablos Rojos del México les ha faltado...
Amigos, profesores de la universidad y con mi familia	Cada juego es una experiencia nueva, siempre aprendí cosas nuevas, me siento satisfecha con lo que el estadio y el equipo me brinda	Tomar en cuenta el aprendizaje, desempeño y pasión que tiene cada jugador	Administrar mi tiempo para realizar mis actividades diarias y poder asistir a la temporada	Llevo una o varias prendas que representan mi amor y apoyo al equipo. Al igual echarles porras y les agradezco por hacer de mi vida una fiesta	Poner en práctica a lanzadores o reclutar de otros equipos
mis hermanos y primos	apoyar con todo al equipo	gran apoyo de la afición	llevar la mejor actitud al estadio	doy mi apoyo incondicional	un estadio propio
Mi familia	Mejorar accesos	Trabajo	Conseguir boletos	Voy de rojo	Concretar
Amigos y familiares	Comodidad	Modernidad	Planearlo	Estoy atento a sus resultados	Apoyo de la afición
todo el mundo	respetar conocer el deporte	respeto	invitar a mi familia	apoyo y demuestro mi pasión entendiendo q no siempre se gana	refuerzos q gagan el trabajo correcto
MI FAMILIA Y AMIGOS	UN MEJOR ESTADIO	LOS MEJORES SERVICIOS	TENER UN POCO MAS DE TIEMPO	LOS APOYO CON TODO	PICHEO
mi familia	mejores instalaciones.	estar a la altura de las grandes ligas	dejar de trabajar	apoyo y entrego mi alma	picheo
TODA MI FAMILIA Y MIS AMIGOS EN ESPECIAL CON MI ESPOSA	PONER ATENCION A TODAS LAS JUGADAS Y APUNTAR	APOYO POR TODOS LOS SEGUIDORES TODA LA CAMPAÑA Y NO NADAMAS EN LAS FINALES O EN EL PARTIDO INAUGURAL	PONERME LA CASACA	APOYO AL 100%	APOYO EN SU ESTADIO Y FANATICOS ENTRE SEMANA ....QUE LA DIRECTIVA NOS APOYE CON PRECIOS BAJOS .....PORQUE LA VERDAD IR AL ESTADIO SEGUIDO CON 4 PERSONAS A VACES NO ALCANZA
MI ESPOSA	UN ESTADIO AL NIVEL DE LOS DIABLOS	MUCHO MUCHO DINERO	FALTAR AL TRABAJO	LOS APOYO CON PORRAS	UN MANAGER PROCEDENTE DEL EQUIPO
Todo el mundo	Que todos sean limpios y ordenados	Asistencia... Mucha asistencia hasta el lleno siempre	Tener tiempo	Me uniforme	Hasta hace dos años les faltaba amor a la Instituci

12. Yo comparto mi gusto por los Diablos Rojos con...	13. Para mejorar mi experiencia en el estadio de los Diablos Rojos del México se necesita...	14. Para que el nuevo estadio de los Diablos Rojos esté a la altura del equipo se necesita...	15. Para asistir a un juego de los Diablos Rojos yo tengo que...	16. Mi equipo favorito son los Diablos Rojos del México por eso en cada juego yo...	17. En los últimos años, a los Diablos Rojos del México les ha faltado...
Amigos y familiares.	Erradicar malos hábitos de las personas que asisten al mismo.	Siempre una buena organización a la hora de vender boletos o acceso al inmueble, tratar de que los aficionados seamos parte de la reventa.	Disponer de tiempo, porque ganas siempre tengo.	Grito, me apasiono, me pongo nervioso, pero sobre todo le doy mi apoyo incondicional.	Siento que un poco de pitcheo.

Edad	Sexo	Ocupación Principal	Ocupación clasificada	¿Usted juega o jugaba béisbol?	Grado Máximo de estudios
25 años o menos	Hombre	Profesor	Empleado	Si	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	Comunicación y Relaciones Públicas	Empleado	No	Posgrado
De 40 a 60 años	Hombre	Administrador	Empleado	Si	Posgrado
De 25 a 39 años	Mujer	Biologo	Empleado	No	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	Optimetrista	Empleado	Si	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	Chofer	Empleado	No	Preparatoria o Bachillerato
De 25 a 39 años	Hombre	EMPLEADO	Empleado	No	Licenciatura
25 años o menos	Hombre	Estudiante	Estudiante	Si	Licenciatura
De 25 a 39 años	Hombre	Profesionista	Empleado	Si	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	ingeniero	Profesional Independiente	Si	Licenciatura
De 25 a 39 años	Hombre	Abogado	Profesional Independiente	Si	Posgrado
25 años o menos	Hombre	Estudiante	Estudiante	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 25 a 39 años	Hombre	Empleado	Empleado	No	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	Trabajo	Empleado	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 40 a 60 años	Hombre	pROFESOR	Empleado	Si	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	producción	Empleado	No	Licenciatura
25 años o menos	Hombre	estudiante	Estudiante	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 40 a 60 años	Hombre	Empleado administrativo	Empleado	Si	Posgrado
De 25 a 39 años	Hombre	empleado	Empleado	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 25 a 39 años	Hombre	Abogado	Empleado	Si	Posgrado
De 40 a 60 años	Hombre	Empleado administrativo	Empleado	Si	Preparatoria o Bachillerato
25 años o menos	Hombre	estudiante	Estudiante	Si	Licenciatura
Más de 60 años	Hombre	Ingeniero electricista	Empleado	Si	Licenciatura
25 años o menos	Hombre	Estudiante	Estudiante	Si	Secundaria



Edad	Sexo	Ocupación Principal	Ocupación clasificada	¿Usted juega o jugaba béisbol?	Grado Máximo de estudios
De 40 a 60 años	Hombre	CP	Profesional Independiente	Si	Posgrado
De 40 a 60 años	Hombre	Mantenimiento	Empleado	Si	Secundaria
25 años o menos	Mujer	Estudiante	Estudiante	No	Licenciatura
Más de 60 años	Hombre	estudiante	Estudiante	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 25 a 39 años	Hombre	Consultor	Profesional Independiente	No	Posgrado
De 40 a 60 años	Hombre	Empleado	Empleado	No	Preparatoria o Bachillerato
De 40 a 60 años	Hombre	musico	Profesional Independiente	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 40 a 60 años	Hombre	EJECUTIVO DE VTAS.	Empleado	Si	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	arquitecto	Profesional Independiente	Si	Posgrado
De 40 a 60 años	Hombre	ASESOR EN EQUIPO CONTRA INCENDIO	Empleado	Si	Licenciatura
De 40 a 60 años	Hombre	EMPLEADO	Empleado	Si	Preparatoria o Bachillerato
De 40 a 60 años	Hombre	Arquitecto	Profesional Independiente	Si	Licenciatura
De 25 a 39 años	Hombre	Empleado	Empleado	Si	Preparatoria o Bachillerato

De acuerdo a su involucramiento con el equipo Diablos Rojos del México, donde el menor nivel es el de seguidor y el de mayor nivel fanático, usted se considera:

2

2

2

3

2

2

3

3

3

2

2

3

2

2

2

2

3

2

2

3

2

3

2

2

2

2

3

