

UNIVERSIDAD PANAMERICANA



ESCUELA DE COMUNICACIÓN

Pumas UNAM

Crisis en la Comunicación de Marca

Caso para obtener el título de Maestro en Comunicación Institucional

Lic. Luis Raúl González García

Asesor: Mtro. Gerardo Herrera Villanueva

Revisor: Mtra. María de Lourdes López Gutiérrez

México D. F.

Diciembre, 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	3
ANÁLISIS Y MODELO DE SOLUCIÓN	9
CONCLUSIONES	15
BIBLIOGRAFÍA.....	16
ANEXOS.....	17

La compañía alemana Puma nunca imaginó que la presentación del nuevo uniforme del equipo representativo de fútbol soccer de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los Pumas, iba a traerle problemas con la institución y con los aficionados del club el 22 de julio de 2009. Ese día, Puma presentaba por primera vez el diseño de la nueva playera del equipo, tras sustituir a la marca Lotto, quien había elaborado los uniformes del equipo durante los últimos 7 años.

El resultado entre la gran expectativa de los seguidores del equipo y la poca información de la compañía Puma sobre las necesidades y gustos del mercado meta, generaron una crisis de comunicación entre la compañía y la UNAM, al igual que entre el equipo y sus aficionados. Aquí es necesario indicar quién enfrentó el problema y a grandes rasgos qué se tuvo que implementar. Al final, todos estos factores perjudicaron de manera directa a la marca Puma que, ante el rechazo de la afición, tuvo a bien lanzar a mitad de esa misma temporada, en el partido contra el América, una nueva playera “conmemorativa” que más bien, pretendió ser una reivindicación con la afición universitaria.

ANTECEDENTES

Nace el Club Universidad Nacional y sus símbolos

El Club Universidad Nacional se conformó como equipo profesional en 1937, fecha en la que ingresó a la Segunda División de Fútbol en México y como equipo de Primera División desde 1962, mientras que el escudo oficial del equipo se creó el 19 de abril de 1974.

“En la época amateur jugábamos sólo por amor a la institución, porque teníamos mucha afición. Jamás tuvimos conciencia de que poníamos la primera piedra de un

gran equipo. Haber participado en el proceso de formación de los Pumas me llena de satisfacción...”¹.

El escudo se formó con un triángulo azul con esquinas redondeadas formado a través de tres círculos adyacentes, los cuales representaban las tres tareas fundamentales de dicha institución: la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura.

Dentro del triángulo se formó la imagen de un Puma en color dorado, cuyos ojos y nariz formaban la letra “U” de la Universidad y junto con la línea de la boca aparentaban la figura de un trofeo.

El equipo durante la década de los 70 y 80 utilizaba tres uniformes: blanco, azul marino y dorado, a partir de los 90 se deja de utilizar este último, todos ellos con el Puma localizado en el centro de la playera.

El club además se manejó desde sus inicios a través de un patronato, conformado por empresarios y académicos relacionados con la Universidad, quienes administran los recursos del equipo². En la primera hoja del acta constitutiva del Club Universidad Nacional, Asociación Civil, se asienta lo siguiente.

Un grupo importante de exalumnos de la UNAM, animados por el deseo de prestar todo género de ayuda a su Alma Máter y a fin de encauzar esta solidaridad común hacia nuestra máxima casa de estudios, decidió crear el Club Universidad Nacional,

¹ Juambelz, Emilio D. Integrante del equipo de la UNAM en 1941. En:

<http://clubpumasunam.com/index.php/portal/historia> Recuperado 12 junio 2011

² A partir de la temporada 1958-1959 el patronato de la UNAM apoyó en un principio al equipo representativo en la tarea de obtener el ascenso a la Primera División y en sentar las bases ideológicas y de imagen del mismo. En 1975 el Rector Guillermo Soberón Acevedo encargó a un grupo de distinguidos egresados el manejo administrativo de los Pumas a fin de aliviar la carga que para el presupuesto universitario podía significar un equipo profesional de fútbol, dicho organismo es el encargado de financiar al equipo actualmente.

Asociación Civil, para impulsar el desarrollo del deporte universitario, como una manera efectiva de colaborar con las tareas o ideales de la institución³.

Son muchas las instituciones universitarias afiliadas a la Federación Mexicana de Fútbol a nivel nacional, pero con alcance limitado al estado de la república dónde pertenecen (hablando específicamente del alumnado y seguidores deportivos). Equipos tales como: Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Estudiantes Tecos de la Universidad Autónoma de Guadalajara, son los ejemplos más sólidos en la primera división nacional. En ambos casos, los equipos cuentan con pocos campeonatos y seguidores, además, han sufrido descensos de categoría, cambios de imagen en logotipo, en el caso de Tigres; cambios mote y colores, en el de los Estudiantes, por lo que sus fanáticos están acostumbrados o no ven con malos ojos este tipo de renovaciones institucionales. A partir de ello, se podría pensar que dicho cambios de imagen podrían pasar desapercibidos en cualquier club de fútbol.

A lo largo de sus 57 años de existencia, el equipo representativo de la Universidad Nacional Autónoma de México había mantenido sus colores intactos y formado, a diferencia de las universidades estatales, una identidad sólida a través de la creación de un sentido de pertenencia y sus logros deportivos tanto nacionales como internacionales, dándole un nivel por encima de otras instituciones, sin olvidar que se habla de la máxima casa de estudios del país. Es importante recalcar que Los Pumas de la UNAM jamás han descendido de categoría en el fútbol mexicano. Lo anterior nos deja la idea clara de que el equipo representativo de la UNAM, a diferencia de otros, tiene una responsabilidad extra en su espalda al pertenecer a una institución de educación pública integrada por alumnos, maestros y personal de todos los estados de la República Mexicana.

En sus ya casi cinco décadas el club logró consolidarse como un nombre de marca identificado por amplios sectores de la población nacional, con una fidelidad y enlace emocional con sus seguidores que lo colocaron en una posición de alta exposición

³ Idem.

mediática. Como consecuencia de lo anterior, cualquier decisión sobre cambios o innovación en su imagen podían difícilmente pasar desapercibidas. (Ver datos adicionales sobre el club en **Anexo A**)

Puma, el cambio de escudo

En julio de 2009, Puma se convirtió en la nueva empresa que comenzó a manufacturar los uniformes para el club tras firmar un contrato cuya duración sería de cinco años. Entraba en sustitución de la marca competidora Lotto, la cual había manejado la manufactura e imagen de los uniformes desde 2002. Puma concretaba así un importante avance en su posicionamiento como marca deportiva, al adquirir el codiciado contrato de uno de los clubs deportivos más queridos de México.

El fabricante, que también se encargó de elaborar los uniformes de los equipos africanos así como de la selección chilena, presentó el rediseño de la playera del equipo universitario en una rueda de prensa en donde se encontraban aficionados y medios locales.

El nuevo diseño presentó por primera vez una modificación fundamental en la estructura del escudo. Sin bien permanecía el Puma en el centro de la playera, se agregó una serie de símbolos que distorsionaban la imagen reconocida por el plantel y sus seguidores. La playera que se presentó ese día contó con cambios como la inclusión de una serie de barras dentro de la imagen del puma en la que se colocaba el logotipo del fabricante y el aumento de tamaño del escudo⁴.

El cambio en el diseño de la playera generó reacciones negativas en los aficionados e integrantes de la institución de educación superior, al considerarse que se lesionaba a uno de los símbolos representativos de la misma, el Puma. El nuevo fabricante había decidido integrar dentro de la imagen de éste una serie de detalles que iban en contra de la seriedad del mismo. Este escudo se incluyó en tres uniformes: uno blanco con rayas verticales en azul marino, otro en azul marino y un tercero en color dorado.

⁴ Ver Imagen en Anexo B

Sin embargo, el problema fundamental no radicó en la modificación del escudo universitario sino en que ni los directivos ni la marca Puma supieron comunicar la decisión de incluir estos detalles. Mientras los segundos afirmaron que dichas figuras dentro del escudo se trataban de “marcas antipiratería”, los primeros aseguraron que no hubo retroalimentación entre ambas partes para generar dicho escudo y que tales modificaciones no habían sido aceptadas previamente.

Mario Trejo, Director Deportivo de la institución, señaló que:

“...la marca deportiva siempre actúo de buena fe a la hora de hacer el diseño, pero quizá el problema radicó en que jamás hubo una interacción entre el área deportiva y los diseñadores para la creación de la nueva piel felina...” “...La playera va más allá de un diseño, es la representación de nuestra institución, la representación del grupo que tenemos y la vamos a defender...”⁵.

Además de las declaraciones de los directivos del equipo de fútbol, los aficionados comenzaron a demostrar su rechazo ante el nuevo uniforme en medios electrónicos, como blogs y páginas de Internet como el sitio oficial www.serpumaloestado.blogspot.com. En estos lugares la gente pedía un cambio de uniforme, criticaba duramente el diseño de la camiseta e incluso solicitaban a la marca que aceptaran su equivocación en el diseño de la playera.

Uno de los ejemplos de comentarios realizados por los seguidores en el blog oficial es el siguiente:

“...El oro parece crema. El diseño es de marinerito, destruyeron el escudo con sus rayitos tipo Matrix...”⁶.

⁵ Por “Agencias” mediotiempo.com en: <http://www.mediotiempo.com/futbol/mexico/noticias/2009/07/24/la-directiva-felina-responde-a-las-criticas-por-la-playera-de-pumas> Recuperado 12 de julio de 2011

⁶ Por Alexa Balcázar en: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/449176.molesta-aficion-puma-por-nueva-playera.html> Recuperado 12 de julio de 2011

Dicho portal fue retirado por la marca tras recibir cientos de comentarios similares en el día de la presentación oficial del uniforme.

Un sondeo realizado por el periódico **Récord** (especializado en deportes) reveló que de 3,600 personas encuestadas sólo el 14% apoyaban al nuevo uniforme. En el caso de una encuesta en el blog oficial Ser Puma lo es Todo, el 90% de las personas estaban en contra de la playera. Además los aficionados se quejaban del precio elevado de la playera, que se vendía en cerca de 1,000 pesos en tiendas deportivas y departamentales alrededor de la República Mexicana. El episodio se convirtió rápidamente en tema de caricaturas y bromas (Ver Anexo C)

Reestablecer la imagen

Tras la negativa de la afición Puma al nuevo uniforme, la marca decidió renovarlo para el siguiente torneo en 2010, no sin antes lanzar dos ediciones “retro” para medir la aceptación por parte de los aficionados. Ésta no era la primera ocasión en la que el fabricante Puma se enfrentaba al disgusto con una afición por causa de un uniforme. En diciembre de 2008 presentó la nueva camiseta del equipo holandés Feyenoord, originario de Rotterdam. Sin embargo, tras la presión de sus seguidores tuvo que realizar modificaciones.

“...La titular es esencialmente el modelo que se había presentado a fin del año pasado con un cambio: las "antenas" de Puma ya no contrastan con el resto de la camiseta. Entonces, sin ese detalle resulta en una camiseta mucho más tradicional, pero no por eso peor...”⁷.

En el caso de México, para el 23 de julio de 2010, la marca alemana estaba lista para presentar la nueva versión de la playera universitaria, para la cual trabajó en equipo con la UNAM y los jugadores durante un año para llegar al diseño que esperaban.

Eduardo Araiza, director de la marca deportiva Puma dijo a la prensa:

⁷ <http://todosobrecamisetas.blogspot.com/2009/06/feyenoord-puma-kits-0910-home-away.html> Recuperado 12 de julio de 2011

“...Es un uniforme que trabajamos en equipo con la institución, con el Cuerpo Técnico, incluso con los jugadores, tuvimos dos reuniones con el Comité de Jugadores, que son los cinco jugadores con mayor experiencia, con ellos fuimos avanzando en el diseño, le movimos partes, y lo que nos llevó más tiempo fue encontrar los colores exactos, son colores muy bien logrados, son los colores que reflejan los valores de la Universidad, del equipo y de la tradición de Pumas...”⁸.

El nuevo uniforme, en los tres colores institucionales, presentaba la cabeza del felino en el pecho con un tamaño de 37 centímetros de diámetro.

El directivo afirmó que habían recibido una lección, y “esa fue plasmar en la playera lo que para la afición era más importante “...entendemos mejor a la afición, las experiencias con las playeras retro también nos ayudaron a entender lo que la afición quería...”, mencionó el directivo a los medios nacionales⁹.

Además la marca bajó el precio de los uniformes a 899 pesos, 650 pesos para los socios del Club y una versión especial que se vendió en las tiendas del Club Universidad a 499 pesos.

ANÁLISIS Y MODELO DE SOLUCIÓN

A partir de los hechos descritos, se deduce que la resolución de la crisis generada por el cambio de imagen consiste fundamentalmente en una mejor comunicación de marca, generando aspectos intangibles que dan un valor agregado a la relación entre el fabricante, la institución y el mercado meta. Una adecuada comunicación entre todas las partes interesadas debería haber precedido el lanzamiento de una nueva imagen. Los cambios que agreden a símbolos o emblemas perfectamente instituidos y reconocidos pueden derivar en el desprestigio de la empresa (en este

⁸ www.mediotiempo.com Recuperado 23 de julio de 2010.

⁹ Idem.

caso la directiva de los Pumas de la UNAM , pero existen otros casos conocidos como el ocurrido con otras firmas de nivel internacional como Gap)¹⁰.

“...Estrenar logo es correr un riesgo, ya que puede mejorar la imagen de una compañía o enfurecer a clientes leales...”¹¹.

Por ello es importante generar un discurso corporativo tanto controlado o intencional como no controlado para llegar a todos los involucrados. Es importante alinear los mensajes de acuerdo a las expectativas de nuestro público, manteniendo la imagen corporativa o institucional.

¿Cómo solucionar la desconexión con los públicos clave?

El principal error cometido por la marca fabricante del uniforme de los Pumas fue desconocer las necesidades y opiniones de los *stakeholders*¹² que componen a la comunidad universitaria – directivos del equipo, jugadores, medios de comunicación y aficionados-.

Al pasar por alto la comunicación con ellos, la marca erró al presentar una playera que distaba de los diseños tradicionales que se habían utilizado hasta ese momento¹³.

Otro error surgió tras la presentación de la playera, al no tener una coordinación con los directivos del equipo al momento de dar un discurso oficial sobre los elementos que componían al escudo, por lo que la percepción por parte de los *stakeholders* era confusa.

¹⁰ El 6 de octubre de 2010 la compañía estadounidense con presencia internacional Gap decidió cambiar su logotipo. El nuevo logo actualiza a su predecesor (vigente durante 20 años) con un pequeño cuadrado azul arriba de la letra "p" de Gap. Desde el debut del nuevo logo el pasado lunes, los clientes de Gap han bombardeado los sitios de redes sociales como Facebook y Twitter para expresar lo que opinan de la imagen. Ante esta situación la empresa decidió regresar al logotipo original.

¹¹ Blake Ellis reportero de CNNMoney.com. El cambio de logotipos en las empresas en www.cnnmoney.com Recuperado el 12 de julio de 2011.

¹² Un *stakeholder* como una persona, grupo u organización que tiene intereses directos o indirectos en una organización porque puede afectar o ser afectada por las acciones, objetivos o políticas de la misma. Ver: <http://www.businessdictionary.com> Recuperado el 11 de julio de 2011.

¹³ El mismo caso que se presentó con la playera del equipo holandés.

Una vez que el error de comunicación hacia los públicos externos había sido identificado, la compañía Puma debió reunirse con los directivos de la Universidad y del equipo para determinar un plan estratégico de comunicación en crisis, y así evitar el descrédito sobre el uniforme.

“...Recobrar la confianza en el público después de una situación de riesgo requiere de decisiones operativas que alivien la ansiedad de la comunidad; restaurar la confianza en la marca, en la organización, en el individuo o actividad; reconstruir relaciones –especialmente con las víctimas- al mismo tiempo que se reduce la cobertura en medios sobre la historia dado que la organización está realizando lo que la comunidad espera...”¹⁴.

De acuerdo con Lukaszewski (1999) un plan estratégico de comunicación debería contemplar los siguientes elementos:

1. Reconocimiento oportuno y público sobre los errores que se cometieron.
2. Presentación de las razones por las que se realizaron los cambios (en este caso las modificaciones al escudo original)
3. Presentación de los voceros ante los diversos públicos clave para compartir los planes de acción y las actividades que se están realizando para solucionar el problema.
4. Continuar con la responsabilidad sobre el problema
5. Involucrar a las partes afectadas en la solución, así cómo pedir consejos a públicos externos, expertos en los temas.
6. Asegurar a los involucrados que errores como éste no volverán a ocurrir.
7. Restitución: aprender a pagar el precio justo por el error cometido.

¹⁴ Lukaszewski, James E. “Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model” (Ragan's Communications Journal, 1999).

A continuación se analizarán los hechos de la crisis a la luz del modelo de Lukaszewki (1999), a fin de evaluar como éste ayuda a analizar críticamente la crisis de percepción de marca generada:

1. Reconocimiento oportuno. Justo después de conocer las opiniones del público en general, Mario Trejo, Director Deportivo de la Institución reconoció la falta de comunicación entre el área deportiva y los diseñadores de la marca respecto al modelo presentando, comprometiéndose a enmendar el error para la próxima temporada, Torneo 2010.
2. Razones que generaron cambios. El cambio del escudo fueron varias de acuerdo a diferentes “voceros”: el uso de tecnología antipiratería, la renovación del escudo por uno vanguardista y un simple error de comunicación entre la directiva y la marca. Es necesario “educar” al público externo de la necesidad de los cambios, a fin de evitar la percepción de arbitrariedad en el manejo de la imagen.
3. Presentación de voceros para compartir los planes de acción. Se formó un equipo de trabajo con personal de la UNAM, los jugadores y diseñadores de la marca para crear una imagen con la que el público se sintiera en acuerdo. Lo que se intentaba en este caso es que las partes involucradas elaboraran un mensaje en conjunto que determinara la razón por la que se decidió el cambio.
4. Continuar con responsabilidad sobre el problema. Se implementó una estrategia de comunicación de crisis interna, dado que dentro del cuerpo directivo y de la marca existían diferentes versiones sobre el escudo, así como externa para entrar en una “fase de normalización” ante los *stakeholders* externos.
5. Involucrar a partes afectadas. Aún cuando la crisis se generara a partir de los cambios realizados por Puma, la percepción ante el resto de los públicos era que el equipo también era responsable del cambio en el escudo, por lo que es necesario que Puma y la UNAM realizaran un mensaje en conjunto en el que se estipularan las “responsabilidades” que cada uno de ellos tenía dentro de la elaboración de la playera. Independientemente del

deslinde de responsabilidades, es necesario enfrentar una crisis con un frente común entre las partes.

6. Asegurar que estos errores “no volverán a suceder”. De igual forma se daban declaraciones por parte de diversas fuentes involucradas, cuando es necesario determinar a los voceros principales para tratar el asunto, caracterizados por: tener facilidad de palabra, conocimiento sobre el tema, empatía con los públicos involucrados y liderazgo ante los medios de comunicación y otros *stakeholders*.
7. Restitución. Se toma la decisión de lanzar un nuevo modelo para el Torneo 2010.

Para Lukaszewski (1999) uno de los errores principales en una crisis de comunicación es el “*blame shifting*” o la transmisión de culpa entre los involucrados, lo cual puede ser particularmente agudo durante una crisis con gran cobertura mediática.

La percepción generada sobre el uniforme era que no se escuchaba a la afición, además de que se pasaba por alto la tradición universitaria al afectar a uno de sus principales símbolos modificando la forma en que fue concebido originalmente. La afición consideraba que esto se trataba de un asunto de mercadotecnia que no contaba con un fundamento sólido.

En cuanto a los canales de comunicación, el problema debía solucionarse a través de medios públicos sobre todo tomando en cuenta un fenómeno que se dio tras la presentación del uniforme, siendo éste el uso de blogs y espacios como redes sociales para expresar la inconformidad sobre el nuevo diseño.

“...Es importante generar un reconocimiento público de manera verbal en donde se acepte que existe un problema: que se establezca la confianza de ciertas personas,

grupos de personas, ambientes o el público ha sido afectada y que algo se hará para remediar la situación... ”¹⁵.

Lo anterior permite a la institución y a la marca la oportunidad de plantear una plataforma similar en la que se intercambiara la información de forma “oficial” y en donde se pudiera tener retroalimentación sobre la situación planteada.

La Universidad Nacional Autónoma de México cuenta con equipo de futbol en primera división desde 1962 y con un escudo oficial desde 1974. Los Pumas de la Universidad han sabido mantener un significativo grupo de aficionados y seguidores, quiénes a través de los años han incrementado el consumo de productos oficiales que han ido de la mano con los resultados deportivos del equipo, tales como el Bicampeonato del 2004 y el más reciente campeonato del 2011. Un nombre que es capaz de suscitar la lealtad y pasión como éste, no pueden pasar por alto las reacciones y preferencias de sus aficionados.

¹⁵ Idem.

CONCLUSIONES

1. En el 2009, año en que se sustituyó a la marca Lotto por la marca Puma, se lanzó un nuevo diseño que contaba con una modificación fundamental en la estructura del escudo. Si bien permanecía el Puma en el centro de la playera, se agregó una serie de símbolos que distorsionaban la imagen reconocida por el plantel y sus seguidores. La reacción a dichos cambios demuestra que una marca tan afianzada como ésta es mucho más que un mero producto; es percibido como patrimonio de sus seguidores, y por tanto, éstos se sienten con el derecho de pasar juicio sobre cualquier afectación a dicha marcas
2. La comunicación al crear una nueva presentación de producto de una institución es mucho más que el dar a conocer los cambios. Debe ser un proceso de diálogo tanto entre todas las partes interesadas como entre la marca y los públicos externos a los que se dirige el mensaje.
3. Ante una crisis generada por una inadecuada comunicación de marca es importante que las partes sepan superar la parte de “asignación de culpa” que inicialmente la acompaña, y logren trabajar en equipo para garantizar a su público que se responderá en forma adecuada y oportuna a sus demandas de preservar la imagen, y con ella, el significado original que ésta tiene.

Bibliografía

- FERNÁNDEZ, Ángel, “La historia fascinante. Esto es fútbol, el juego del hombre”, (México: Editorial Aguilar, 1994).
- GALINDO CÁCERE, Jesús y GONZÁLEZ, Jorge, “Metodología y Cultura”, (México: CONACULTA, 1994).
- GUÍZAR, Rafael. “Capítulo 3: La naturaleza del cambio planeado en Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones” (México: McGrawHill, 1995).
- LUKASZEWSKI, James E. “Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model” (Ragan's Communications Journal, 1999).
- REBEIL CORELLA, María Antonieta y RUIZ SANDOVAL, Celia “El poder de la comunicación en las organizaciones” (México: Plaza y Valdes, 1998) p. 386.
- VÁSQUES HENRÍQUEZ, Alexis, “Deporte, política y comunicación” (México: Editorial Trillas, AÑO).
- Revista en línea Comité Olímpico Internacional 2004, consultado en: www.olympic.org.
- Sitio Online: www.mediotiempo.com
- Sitio Online: www.record.com.mx
- Sitio Online Harvard Business Review: <http://blogs.hbr.org/>
- Sitio Online: <http://todosobrecamisetas.blogspot.com>
- Sitio Online: www.cnnmoney.com

ANEXOS

Anexo A

Club Universidad Nacional Autónoma de México “Pumas”

Fundación: 1954

Temporadas en Primera División: 62

Temporadas en Segunda División: 8

Títulos en Primera División:

Más triunfos en una temporada: 25, Temporada 1984-1985 y 1990-91

Más triunfos como visitante en una temporada: 11, temporada 1984/85 (record del fútbol mexicano)

Máximo ganador de títulos

Director Técnico: Bora Milutinovic con 4 títulos (Liga 1980-81, Copa de Campeones de la Concacaf 1980 y 1982 y Copa Interamericana 1981)

Jugador: Sergio Bernal con 6 títulos (4 Ligas 90-91, Clausura y Apertura 2004, Clausura 2009, Campeón de Campeones 2004 y Trofeo Santiago Bernabeu en 2004).

Máximo goleador: Evanivaldo Castro “Cabinho” 151 goles, 138 en liga y 13 en liguilla.

Anexo B

Playeras presentadas por Puma el 22 de julio de 2009



Anexo C

Cartón presentado por Apebas en el periódico Récord el 23 de julio de 2009.

