



**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**Maestría en Diseño Mención Gestión del Diseño**

**El valor de marca: caso rediseño emblema federación ecuatoriana de fútbol.**

**Autor:**

**Maestrante, Ing. Marcelo Favio Palacios Solórzano**

**Proyecto de investigación presentado como requisito para la obtención del Título de**

**Magister en Diseño Mención Gestión del Diseño.**

**Tutor:**

**Mg. César E. Andraus Quintero**

**Portoviejo, Marzo 2020**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO  
HOJA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**El valor de marca: caso rediseño emblema federación ecuatoriana de fútbol.**

**Ing. Marcelo Favio Palacios Solórzano**

Ing. Mariela Coral López  
**Presidente del Tribunal**

---

Lic.  
**Miembro del Tribunal**

---

Lic.  
**Miembro del Tribunal**

---

Portoviejo, marzo 2020

## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Marcelo Favio Palacios Solórzano, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado previamente para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

Según lo establecido por la Secretaria Nacional de Derechos Intelectuales entrego el presente trabajo de investigación a la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Ing. Marcelo Favio Palacios Solórzano

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante Marcelo Favio Palacios Solórzano, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: Maestría en Diseño Mención Gestión del Diseño, dictado en la Facultad de Postgrado de la USGP.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el informe del trabajo científico con el título: “El valor de marca: caso rediseño emblema Federación Ecuatoriana de Fútbol”, presentado por el estudiante de postgrado Marcelo Favio Palacios Solórzano, con cédula de ciudadanía No. 1305608000, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Magíster en Diseño Mención Gestión del Diseño y considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, por lo que lo apruebo.

Mg, César E. Andraus Quintero

**Tutor**

Portoviejo, Marzo 2020

**El valor de marca: caso rediseño emblema federación ecuatoriana de fútbol.**

Ing. Marcelo Favio Palacios, Ingeniero en Diseño Gráfico

Universidad San Gregorio de Portoviejo, Manabí, Ecuador

jmsanders@hotmail.es

**Resumen**

Recientemente la Federación Ecuatoriana de Fútbol ha vivido, convulsiones y cambios internos, que también se han reflejado en un cambio de su marca, relanzada el 13 de enero de 2020. Lejos de haber tenido un recibimiento sin críticas, el lanzamiento ha puesto de manifiesto la poca cultura de marca que se tiene en la sociedad ecuatoriana. La complejidad del proceso marcario necesita ser evidenciado y divulgado, con lo cual podremos hacer una crítica justa y fundamentada al rediseño de la marca FEF, y a la labor de los Gestores de Diseño. En este artículo hemos tomado metodologías de diseño y de análisis cualitativo de marcas para evidenciar los resultados y la calidad del trabajo de diseño presentado. Este standard de calidad debe ser conocido tanto por las empresas, el público general, como por los diseñadores, asegurando que lo que algún equipo de diseño entregue, sea un producto de branding valioso en el siglo XXI, y que cumple con rigor condiciones susceptibles de ser evaluadas.

**Palabras claves: gestión, branding, análisis, FEF, diseño.**

**Abstract**

Recently the Ecuadorian Football Federation (FEF) has experienced convulsed internal changes, which have reflected in its rebranding, launched on January 13<sup>th</sup> 2020. Far from having received a warm welcome without criticism, the launch has made evident the lacking branding culture in Ecuadorian society. The complexity of the branding process needs to be made evident and publicized, so that we may make a fair and justified critique of the rebranding of the FEF, and of the work of Design Managers. In this article we have taken methods of design and qualitative analysis of brands to show the results and the quality of the design work presented. This quality standard must be recognized by enterprises, by the general public and by designers, ensuring that any design team delivers a valuable branding product for the 21<sup>st</sup> century, that complies with conditions that can be measured.

**Keywords: management, branding, analysis, FEF, design**

## **Introducción**

Tenemos en el caso de rediseño del emblema de la FEF, hecho público a mediados de enero de 2020 un ejemplo muy actual del problema de la falta de cultura artística, visual e icónica de los ecuatorianos, y la falta de consciencia empresarial del impacto de una marca de muchos años, sea buena o mala, en la socioeconomía. Este artículo se basa en los datos que se presentaron públicamente y en redes sociales como justificación formal del nuevo diseño el 13 de enero de 2020, con el fin de entender por qué el mismo ha causado polémica en el público ecuatoriano.

Nuestro objetivo principal es: encontrar una metodología adecuada para evaluar la calidad de un trabajo de diseño de marcas. Para ello resaltamos la pérdida del capital marcario en que ha incurrido la FEF y la agencia que ha creado el logotipo, misma que los espectadores han percibido como un sinsentido, y que a la vez es algo que en el branding del siglo XXI puede considerarse como un duro golpe a la institución. Seguido, esclarecimos varios factores que creemos que inciden en la falta de calidad en el proceso de diseño del nuevo logotipo, y que crean la confusión y el error que existen hoy en cuanto a rigor en la creación y evaluación de marcas por parte de profesionales y agencias. Este trabajo de análisis e investigación trata el tema del desarrollo del logotipo y la marca de la FEF, y ha obtenido resultados en los que se pueden apreciar algunos aspectos que son un retroceso para el nuevo logotipo, y en otros pocos, un progreso para la marca FEF.

La situación que aparentemente llevó a la encomienda de la reestructuración de marca la expresó en pocas palabras el presidente de la Ecuafútbol, Francisco Egas, el 28 de junio de 2019: “El fútbol ecuatoriano y la Federación son enfermos graves” (Campos, 2020). Podemos interpretar la situación interna de la FEF solo a partir de los titulares de periódicos del último año: “‘Hay muchos problemas de liquidez’ en Ecuafútbol, dice el nuevo presidente Francisco Egas (El Universo, 2019); “Contratar al DT, apenas uno de los problemas de la FEF” (El Comercio, 2019) ; “Francisco Egas: El gran problema deportivo en Ecuador es el nivel de los dirigentes” (El Universo, 2019) .

El logotipo de la FEF fue presentado al público el 13 de enero de 2020 en redes sociales oficiales de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (Murga, 2020), generando un ruido mediático considerable alrededor del tema (ver Ilustración 3, 7, 8, 9).

En la entrevista periodística a los creadores, “La creación del nuevo logo de la FEF tardó cinco meses y estuvo a cargo de la agencia Chola Ad” (Paredes, 2020), se indaga sobre detalles de la evolución del proyecto, en la cual el equipo de creativos recalca que trabajó durante 5 meses. “El escudo de la Selección, para el futbolero, es como un símbolo patrio. Es la representación del fervor y pasión de los hinchas” (ibid.) dijeron los creativos de la agencia. En el proceso creativo se encontró los dos conceptos principales que debían integrar el nuevo modelo: el cóndor y las letras FEF. La solución gráfica incorporó elementos culturales de todas las regiones del país, buscando “una



evolución de la esencia del país” (ibid.). Según los autores, por ello hallamos a la silla manteña (costa), el cóndor (sierra), y los trazos autóctonos Shuar que conforman las letras (oriente). En el material de apoyo publicitario se hace también alusión a la teoría de la evolución de Charles Darwin, asociada a las islas Galápagos, pero esta idea no es apreciable gráficamente en el logotipo. En el video que se hizo público para la promoción del logotipo, se expone más detalladamente elementos que conforman el bagaje ideario del logotipo. Finalmente, detallan que el trabajo final no fue sometido a encuestas de grupos focales.

### **Metodología**

Este artículo analiza el trabajo de rediseño de marca, el cual es un producto de un método de diseño y como tal es susceptible de ser analizado con los indicadores y conceptos que le dieron lugar, a través del método universal de Design Thinking del proceso de creación del mismo, junto a un análisis cualitativo de la marca, e igualmente una investigación de mercado secundaria, o de gabinete (las cuales se realizan a partir de información de dominio público) sobre el desarrollo del logotipo y la marca de la FEF. El mayor problema que encontramos al analizar este trabajo ha sido que la información brindada, aunque es relativamente abundante debido a la cobertura mediática del evento, solo nos permite hacer una “autopsia” del trabajo final, pues no se pudo contactar a los creadores, el departamento de comunicación de la FEF no respondió a nuestras preguntas

enviadas por correo electrónico, y el tiempo transcurrido desde el lanzamiento (13 de enero de 2020) es aún muy corto para medir su impacto objetivamente.

Primero veamos las razones socioeconómicas del peso estratégico de la marca corporativa en las instituciones hoy en día, dentro de las cuales Chaves (2010) encuentra:

1. La volatilidad de los capitales: inestabilidad potencial financiera de la empresa, riesgo de discontinuidad corporativa, creciente papel del capital marcario como estabilizador.
2. El desplazamiento de los mercados: merma de los mercados estables, protagonismo de los mercados potenciales, importancia creciente del posicionamiento universal.
3. La inestabilidad de las cuotas de mercado: infidelidad creciente de los públicos, importancia creciente de la marca como fidelizador.
4. La variabilidad de la mercancía: oscilación del negocio núcleo, importancia creciente de la marca como paraguas, amenaza permanente de los techos del negocio.
5. La irracionalidad de la opción de compra: pérdida de capacidad de evaluación en el público, peso decisivo de la marca como inclinador de opción, opacidad de los valores objetivos de la mercancía.

Sumamos a este último punto el tener entre manos un intangible como es una marca, con lo cual se corre el peligro de una mala o nula valoración del mismo y/o que al

cliente concomitante y al público objetivo se le esté dando *gato por liebre*, es decir un diseño final de mala calidad.

Para poder indagar en la calidad de un producto de diseño debemos analizar no solo el producto final, para lo cual utilizaremos los criterios de Chaves y Belluccia, (2003), sino también el proceso del cual resulta, para este efecto utilizamos un método de Design Thinking (The Universal Design Project, 2020). Estas son competencias del gestor de diseño. Cuando se ha determinado que se debe rediseñar la marca, el análisis debe arrojar qué hay que cambiar y en qué dirección: los nuevos objetivos. En ello el papel de la gestión de diseño es fundamental. Una gestión de diseño eficaz significará un trabajo objetivo susceptible de supervisión y evaluación.

Aunque los procesos creativos son muy individuales, un proceso de diseño fundamental se puede derivar de lo que se conoce como Design Thinking (The Universal Design Project, 2020), capaz de poner en relieve errores y aciertos del proceso. Estos pasos son muy amplios, pero marcan el camino que los procesos creadores siguen generalmente:

1. Definir. - Identificar un problema. Definir las limitantes. Explicar el objetivo. Aquí debemos realizar un inventario y auditoría de marca. Siguiendo los pasos de este proceso, primeramente, es necesario definir el problema a solucionar, o los nuevos objetivos que la nueva marca debe alcanzar. Pero antes de eso debemos partir del inventario de marca (Keller, 2008), una herramienta que nos muestra qué elementos son

los constituyentes de ella: en este caso por ejemplo tenemos lemas (“Ecuador siempre primero”, “¡sí se puede!”), apodos (“La Tri”), jingles (canciones de las campañas mundialistas). Otro punto, el diagnóstico de identidad (Chaves & Belluccia, *La Marca Corporativa: Gestión y Diseño de Símbolos y Logotipos*, 2003), nos permitirá determinar el ajuste o desajuste de la institución con respecto a su imagen, es decir si la institución es, y/o cree que es, lo que dice que es, como punto de partida.

Los errores y las falencias de la marca antes del rediseño deben ser evaluados con rigor, para esto también podemos utilizar los 15 criterios de pertinencia marcaria (Chaves & Belluccia, *La Marca Corporativa: Gestión y Diseño de Símbolos y Logotipos*, 2003). Luego, con toda esta información podemos acudir al diagnóstico de marca o auditoría de marca. Esta puede arrojar 4 escenarios (Belluccia, 2018):

- a) La marca cumple con los requisitos. No necesita una intervención de diseño.
- b) La marca tiene imperfecciones mínimas. La intervención de diseño es pequeña e imperceptible al gran público.
- c) La marca tiene serios problemas, pero la estrategia conceptual está bien. La intervención es reconocible por el público. Guarda relación con el concepto antiguo.
- d) La marca es conceptualmente incorrecta. No tiene nada (o casi nada) que conservar. En consecuencia, la intervención suele ser radical.

Una vez obtenido estos datos por medio de algunas o todas estas herramientas podemos pasar al segundo paso.

2. Investigación. - Descubrir las barreras a resolver con fuentes provenientes de personas afectadas por el problema. Encontrar todas las ideas conductoras en común. Aplicado a nuestro caso, se debe descubrir cuales son los valores establecidos percibidos y posicionados, aquellos que se deben reforzar, o cambiar. Se debe conocer a fondo la política de la institución con entrevistas a ejecutivos, actuales y antiguos, trabajadores, usuarios, etc. Se utilizan investigaciones de mercado primarias y secundarias.

3. Lluvia de ideas. – Con esto empieza la fase más creativa del proceso. Se proponen todas las soluciones posibles. Se generan una lista de ideas locas. Predomina cantidad, antes que calidad. Esta es una actividad del grupo de profesionales que lidera la acción.

4. Desarrollo. – Se selecciona una idea. Se crea un diagrama visual, un prototipo, o un borrador. Se debe empezar rápido y tosco y refinar con cada revisión. Los creadores arman una solución viable y ajustada a las necesidades encontradas en los pasos anteriores.

5. Crítica. – Se presenta el trabajo a profesionales de diseño. Se obtiene retroalimentación sobre el tema de la usabilidad. Se procura entender bien a los usuarios posibles. Las fases de lluvia de ideas y de desarrollo nos llevan a la fase de críticas de lo desarrollado por parte de colegas profesionales y usuarios, la que nos permita corregir y

pulir todo lo que tenga que ser mejorado. En esta fase, la agencia Chola AD no hizo pruebas con el público objetivo (Murga, 2020).

5a. Opción Giro (Pívor). – “Algo posiblemente no funcione”. Está bien, aún hay tiempo de cambiar la dirección. Se regresa al paso #3. Al presentar el trabajo a la crítica, posiblemente se encuentre que el concepto no fue el mejor, y es necesario cambiar de enfoque o de dirección.

5b. Opción Revisión. – “Podría ser mejor”. Ajustarlo, cambiarlo, editarlo, arreglarlo. Se regresa al punto #4 tantas veces como sea necesario. Luego de la crítica, se encuentra que el trabajo está en condiciones aceptables pero no del todo terminado, por lo cual se le hace pequeños ajustes y correcciones.

6. Acabados. – Es el momento de pulir la solución. Entregar el producto. Celebrar. Generar conversaciones acerca del producto. El producto está terminado y se puede pasar al material de apoyo.

7. Apoyo. – Se trabaja con un equipo profesional de apoyo para el entrenamiento, capacitación, y otros. Por último, llegamos a las fases finales de los acabados y el material de apoyo para la pieza creada; este último paso ha sido el más divulgado en redes sociales por medio de un video promocional del rediseño.

Ya conocemos el proceso de generación. Ahora, para determinar la buena o mala calidad de la marca, Chaves nos habla de lo que es una buena marca, es decir una marca ideal:

“¿Qué es, entonces, una buena marca? La que mejor se ajusta al perfil del sujeto. La que mejor se ajusta a sus condiciones de comunicación. Y la que posee máxima calidad gráfica en su estilo. Y gracias a ello puede, como mínimo naturalizarse, y como máximo consagrarse.” – Norberto Chaves, Seminario de Gestión de Diseño, USGP 2019

Para llegar a esta conclusión, Chaves establece primeramente que la función principal de la marca es identificar convincentemente a la institución, pero existen otras funciones adicionales según cada caso. Hay que entender, o aclarar al gran público, que las marcas no venden, sino que respaldan las ventas, las compras, la captación financiera y la fidelidad del personal (Chaves & Belluccia, *La Marca Corporativa: Gestión y Diseño de Símbolos y Logotipos*, 2003).

Entonces los criterios de calidad serían: ajuste de la marca al perfil de la institución, sus condiciones de comunicación, y la calidad gráfica máxima en su estilo. Para evaluar esto tenemos 15 parámetros de pertinencia marcaria (Chaves & Belluccia, 2003), que pueden ser usados para evaluar el antes y después del rediseño. Ellos son:

Calidad gráfica genérica	Ajuste tipológico	Inteligibilidad
Suficiencia	Vigencia	Legibilidad
Corrección estilística	Vocatividad	Declinabilidad
Versatilidad	Singularidad	Pregnancia
Compatibilidad semántica	Reproducibilidad	Valor acumulado

Evaluar los mensajes que usa o deberá usar la institución es otra fase de esta auditoría. Con su discurso comunicacional, la marca se posiciona y logra una identificación (Chaves & Belluccia, 2003). Pero hay varias formas de calificar el posicionamiento. Un concepto más subliminal de posicionamiento es la ubicación de marca en el cuerpo del consumidor que Sanroma nos explica (Sanroma, 2018):

DETRÁS: "Cuando una marca se sitúa detrás del consumidor, lo que está haciendo es convertirse en el empuje, la energía que lo hace mover. Todas las marcas de ropa deportiva están ahí, retándonos a todos correr más rápido, a saltar más alto o a sudar más en el gimnasio."

AL LADO: "Ahí, la marca se convierte en el amigo que te acompaña. El que está ahí en los momentos importantes. Aquí tenemos sobre todo a compañías de seguros, bancos, productos que ayudan en el hogar o cualquiera, en general, que necesite generar confianza cercana."

ENCIMA: "Son las que nos dan esos consejos que marcan nuestros valores, nuestras grandes creencias. Son las que prefieren quedarse en un plano más espiritual y conectar con nuestra necesidad de trascender."

OÍDO: "Las que actúan de Pepito Grillo, advirtiéndonos de los peligros de tomar decisiones precipitadas. Y también podrían ser las que actúan como aceleradoras del deseo: las que convierten las necesidades en impulsos irrefrenables."

CEREBRO: "Aunque es bastante más complejo de analizar, en el cerebro pueden habitar las que inciden en que actuemos de forma racional ante la vida, las marcas expertas que nos aconsejan de forma muy sobria acerca de las mejores opciones. Y también se



encuentran ahí metidas las que nos hacen pensar, darle un par de vueltas a cómo vemos o percibimos la vida o nuestras propias emociones. Son las marcas de status, las que nos hablan de esa vida premium a la que pocos tienen acceso".

GENITALES: "Las que lo tienen más claro; las que apelan a instintos básicos y a las reacciones más primarias."

CORAZÓN: "Paradójicamente, las marcas que han llegado instalarse en el corazón son las que no han marcado ese órgano como objetivo directo. Siempre es el propio consumidor, después de tiempo de relación estable, quien ubica en este órgano a las que más le importan." - (Sanroma, 2018)

## **Resultados**

Siguiendo los pasos del proceso creativo de Design Thinking, Universal Design que ya mencionamos, el autor de este artículo opina que los creadores, cuyo análisis completo desconocemos, por tanto, no conocemos las metas exactas del proyecto, creyeron que la situación de la marca anterior a la renovación caía en un punto intermedio entre los escenarios 3 y 4 anteriores, pues el rediseño terminó replanteando muchos elementos radicalmente. Esto lo analizaremos en otro párrafo más abajo.

En segundo lugar del proceso de diseño fundamental, la investigación nos debe ofrecer el contenido y los valores que han revestido a la marca y sus mensajes, y lo que va a revestir el nuevo concepto. Podemos inferir estos valores detectados por los

creadores gracias al material de apoyo promocional y de las entrevistas que concedieron (ver ilustración 5 y 6).

Según lo relevado de la entrevista con sus creadores (Murga, 2020), aparecen falencias alrededor del paso 5, 5a y/o 5b del proceso universal (ver Ilustración 11).

Habría que realizar encuestas sobre la apreciación del público antes y después del rediseño, pero el proceso realizado entre el antes y el después tiene ya falencias.

De las clasificaciones más subliminales que Sanroma sugiere (2018) diríamos que la marca FEF, según su estrategia de comunicación, busca posicionarse DETRÁS y ENCIMA: como una fuerza de empuje y motivación, y como una unión que trasciende a los ecuatorianos como individuos, respectivamente. Pero también podemos observar que la marca ha crecido en el CORAZÓN de los ecuatorianos (además de que, físicamente, la camiseta siempre cubre el pecho) con lemas, jingles y otros que se han vuelto parte del capital marcario, ahora perdido; así también, se posiciona en el área GENITAL, apelando a la competencia y a la pertenencia a la nación ecuatoriana. Esta pertenencia también demarca cierta exclusividad, otro atributo de posicionamiento: es exclusivo de los ecuatorianos. Este análisis nos deja delinear claramente el estilo de mensajes que la marca FEF utiliza, y/o deberá utilizar.

## **Discusión**

En medio de la relación diseñador, cliente concomitante, y público meta, está el producto diseñado, que en este caso es una llave que le puede abrir o cerrar a la FEF la puerta hacia el público meta. Por ello el análisis del diseñador, o gestor de diseño, es importante, y aquí vemos que el análisis y el testeo han resultado deficientes.

Como podemos ver, la complejidad del fenómeno marcario no retrocede, pues este solo crece con los años. Complejidad para la cual el ecuatoriano promedio podría aún no estar culturalmente preparado, con lo cual el papel económico del buen o mal diseño puede no haber calado en el Ecuador. El peligro que vemos es que se quiera vender a los concomitantes, como al público meta, gato por liebre. A la vez, podemos observar que muchos diseñadores se engañan a sí mismos creyendo que ofrecen algo de mucha calidad al mercado, con precios muy especulativos. Pero vemos que en cuanto a la marca, la calidad significa valor, y de ese valor debe salir el precio.

Analizando el trabajo final hallamos desaciertos en todos estos campos que Chaves propone para determinar la calidad marcaria del signo. Destacamos la calidad gráfica genérica, la suficiencia, la corrección estilística y el valor acumulado, como aquellos donde la marca propuesta tiene falencias evidentes y que detallamos a continuación:

Por *calidad gráfica* entendemos un alto valor cultural de la gráfica, debido a su respeto de las reglas del lenguaje elegido, cualquiera éste fuera. Es la capacidad de los

signos para ubicarse en el nivel más elevado dentro de los estándares gráficos convencionales (Chaves & Belluccia, 2003). Acerca de este punto hubo mucho ruido en redes sociales en torno al lanzamiento del nuevo logotipo (ver ilustración 3, 7, 8, 9). Muchos críticos, entre ellos profesionales (Cassisi & Gallo, 2020) y amateurs, hablaron de una similitud con el logotipo de Transformers. No habiendo referentes claros acerca del significado de las pinturas Shuar, el espectador toma de su cultura general para decodificar el mensaje gráfico; así, lo que le resulta más parecido es el logotipo de la franquicia norteamericana de juguetes y películas Transformers. Pero una máxima del diseño funcionalista moderno (s. XX) es “la forma sigue a la función” (Sullivan, 1896) y en este caso la función es representar al país, a la selección y a la Federación de fútbol. Lastimosamente las formas de las ideas principales o conductuales son indescifrables:

- FEF (La construcción de las letras F, E y F trae pobre legibilidad)
- Cóndor (formas encubiertas e indescifrables)
- Bandera (sentido de franjas inapropiado)
- Fútbol (ausencia de balón)
- Pintura Shuar (indescifrable para cualquier desconocedor)
- Silla manteña (forma incompleta, ver ilustración 10)

Queremos poner énfasis en el problema de la representación de la bandera, el cual es grave. La bandera del Ecuador como un icono posicionado y fácilmente reconocible internacionalmente lleva su característico amarillo, azul y rojo, en sentido normal

horizontal de los colores en el escudo (amarillo, azul y rojo), el cual en el rediseño queda arbitrariamente cambiado al sentido vertical. Gravísimo error. Además, los colores están separados por una raya demarcatoria dorada no canónica perteneciente a la bandera normal, lo que la hace muy distinta a la bandera del Ecuador. La comparación entre el diseño de las franjas de las banderas de Francia y Holanda, cuyos colores y orden son los mismos, mas no la dirección u orientación, nos señala que esta no puede ni debe ser cambiada arbitrariamente, pues trastoca completamente el referente que entiende el público (Cassisi & Gallo, 2020). Para terminar la crítica a la forma, la simplicidad de la forma triangular del logotipo viejo ha sido remplazada por una forma de escudo rectangular y redondeado en su parte inferior, con signos muy complejos de descifrar en el interior, mucho más que los del escudo anterior.

*Corrección estilística* es la capacidad del signo de adaptarse a la personalidad de la marca y representarla (Chaves & Belluccia, 2003). Aquí criticamos que dentro del contenido conceptual del logotipo no hubiera entrado ningún elemento más explícito del fútbol, llámese un balón, una forma esférica o una zapatilla, en vista que la mayoría de las selecciones nacionales de fútbol llevan un balón en sus escudos (25 de 32 selecciones del mundial de Rusia 2018 llevaron una forma esférica o un balón en su escudo, ver figura 12).

Igualmente afecta en la corrección estilística la virtual desaparición de la bandera nacional (dirección equivocada) y el cóndor (invisibilizado). Nos parece que mucha razón

tiene el equipo creador del nuevo logotipo al decir que el escudo de la Federación es prácticamente un escudo nacional, pues el escudo viejo de la FEF ha utilizado históricamente (desde 1959) dos elementos claves del escudo nacional (la bandera y el cóndor) asemejándose y acercándose voluntaria o involuntariamente, consciente o inconscientemente al escudo patrio. En esta invariabilidad durante tanto tiempo podría radicar la necesidad de cambio que cierta parte del público (la nueva generación) ya reclamaba (Coello, 2019). Pero esta continuidad le dio la facilidad de ser aceptado por el público ecuatoriano de generación en generación sin mucho problema. En cambio, la nueva versión carece de estos elementos, y desperdicia el invaluable intangible, que aquí llamamos “valor marcario” que estos dos rasgos le brindaban, los cuales buena parte de los espectadores encontraba identificatorios en el viejo logotipo. La corrección estilística demanda un cóndor y una bandera visibles y reconocibles a cualquier espectador. El problema de la forma del Cóndor también es importante. Vemos aquí un animal emblemático nacional, que al ser un animal, le da siempre a cualquier logotipo un atractivo natural. En el nuevo logotipo encontramos esta figura, pero la encontramos de una manera con mucho menos iconicidad, mucho más abstracta y mucho más esquemática, quitándole su atractivo primario y volviéndolo una maraña de líneas con un mensaje encriptado. También el hecho de incluir signos Shuar es una incorrección estilística considerable: la etnia Shuar no es la única del país, ni la más asociada al fútbol.

Solo para contrastar: comparativamente la etnia afroecuatoriana está mejor representada en el fútbol ecuatoriano.

*Suficiencia* es la inexistencia de exceso o carencia de signos para las necesidades de identificación. Aquí volvemos a recalcar lo dicho: que el balón de fútbol (inexistente), la bandera (trastocada e inadecuada), y el cóndor (indescifrable) vuelven al logotipo insuficiente para identificar a la selección del país Ecuador y a la FEF.

Por último tenemos el *valor acumulado*, el cual es inestimable debido al gran valor que la marca ha ganado con décadas de uso, valor que se pierde al deshacerse de elementos explícitos como la bandera, la forma triangular, y el cóndor. Estos significaron mucho durante un gran espacio de tiempo para el público ecuatoriano.

### **Conclusiones**

La crítica de colegas y la retroalimentación obtenidos del testeo pueden arrojar respuestas que obliguen a tomar un giro drástico y replantearse en una dirección completamente diferente. Creemos que un testeo con el público meta, efectivamente habría arrojado un resultado que obligaría a tomar un giro (replantearse) o por lo menos a mejorar el prototipo. Consideramos que el producto final del diseño es insuficiente, débil y desperdicia tremendos recursos ya posicionados. Creemos que muchas omisiones del proceso creativo podrían haberse atajado en la fase 3 (lluvia de ideas), 4 (desarrollo), o 5 (crítica). Para ello aconsejamos las listas de comprobación (también llamadas listados de

control, listados de chequeo, checklist u hojas de verificación) (Isotools, 2018): una herramienta general que sirve muy bien en la evaluación de la usabilidad del diseño (Hom, 1996), y permite objetivizar puntos de control. Estas pueden aclarar los criterios mínimos de una evaluación y así evitar que una falla se escape. Pero el no haber realizado un testeo con un público muestra, es una debilidad mayor de este proceso de diseño y se refleja en el trabajo final. Aun cuando un diseño “no es una consulta popular” (Murga, 2020) la opinión de una muestra del público y su mirada desprejuiciada mejorarían la calidad del trabajo.

Para cerrar terminamos la crítica repasando los parámetros restantes de Chaves y Belluccia. El nuevo logotipo gana en *singularidad*, pero falla en:

*Ajuste tipológico*: la marca FEF tiene un desajuste tipológico al no incorporar una forma esférica o balón de fútbol en sus formas; igualmente, la colocación de la bandera (franja amarillo, azul y rojo horizontales, sin separaciones doradas) genera un ajuste parcial: los escudos suelen representar a las selecciones de fútbol de las naciones, sin embargo la bandera no es reconocible aquí, por lo tanto no podemos considerarla como ajustado a la tipología.

*Vigencia*: el rediseño desaprovecha una marca con décadas de vigencia, y que no ha envejecido. La nueva marca FEF parece enmarcarse en una moda de letras construidas en escudos deportivos que tiene apenas unos 3 años.



*Compatibilidad semántica:* no existe una real armonía entre los referentes del signo y el carácter de la organización. Falta un claro signo identificador del fútbol, como una forma esférica o balón.

*Versatilidad:* el logotipo tiene versatilidad para presentarse de distintos modos, sin embargo parece que los creadores han puesto pautas de uso (manual de uso de marca corporativa) muy sueltas, pues no son todas coherentes formalmente.

*Reproducibilidad:* en el cambio de soportes la reproducibilidad no es constante (Cassisi & Gallo, 2020). Tenemos casos en donde el logotipo sacrifica algunas de sus partes, como la bandera en los prendedores de ropa.

*Legibilidad:* aquí el problema es grave. La legibilidad del logotipo está totalmente ensombrecida por las retorcidas e incompletas formas que utiliza para construir las letras “FEF”.

*Inteligibilidad:* no hay una claridad y certidumbre en la decodificación del signo.

*Pregnancia:* cohesión y síntesis del signo son insuficientes para que sea recordable y reconocible.

*Vocatividad:* el logotipo es ligeramente atrayente por su novedad, pero también repele al espectador al encontrarse con formas enmarañadas y con poco ajuste morfológico.

*Declinabilidad:* consideramos que el logotipo tiene una declinabilidad baja, al ser sus elementos poco susceptibles de independizarse y extender el universo gráfico de la marca.

La unidad pluriétnica nacional parece tener importancia en el contenido que los creadores promueven, pero formalmente no se ha sintetizado en elementos suficientemente fuertes para representarla, desperdiciando a los ya establecidos: el triángulo, la bandera y el cóndor. Existirán, seguramente, otros motivadores para el cambio, como son la búsqueda de renovación de la imagen pública de la institución, que pasa por una crisis duradera. Pero el capital marcario acumulado por casi 60 años no debería perderse en el camino.

El papel económico del buen o mal diseño no ha calado en el Ecuador, quizás por la creciente complejidad del proceso marcario, para la cual el ecuatoriano promedio podría no estar culturalmente preparado aún. Es por ello que debe trabajarse en divulgar y hacer claros los criterios del diseño universal, logrando así mejorar la cultura del diseño, y el alfabetismo visual del ecuatoriano promedio, y con ello evitar que diseños de baja calidad lleguen a ser aceptados y posicionados como representantes nacionales.

## Referencias

- “‘Hay muchos problemas de liquidez’ en Ecuafútbol, dice el nuevo presidente Francisco Egas. (7 de diciembre de 2019). *El Universo online*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.eluniverso.com/deportes/2019/02/07/nota/7176338/hay-muchos-problemas-liquidez-ecuafutbol>
- Belluccia, R. (6 de diciembre de 2018). *ForoAlfa*. Recuperado el 18 de febrero de 2020, de ForoAlfa: <https://foroalfa.org/articulos/rebranding-como-cambian-las-marcas>
- Campos, P. (15 de enero de 2020). Ecuafútbol adoptó un modelo empresarial para reinventarse. *El Universo online*.
- Cassisi, L., & Gallo, G. (20 de enero de 2020). Análisis del nuevo escudo del seleccionado ecuatoriano de fútbol. (ForoAlfa, Ed.) Argentina/Ecuador. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=Lnz\\_yShTdak&t=1759s](https://www.youtube.com/watch?v=Lnz_yShTdak&t=1759s)
- Chaves, N. (2010). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Chaves, N., & Belluccia, R. (2003). *La Marca Corporativa: Gestión y Diseño de Símbolos y Logotipos*.
- Coello. (Febrero de 2019). *Behance*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.behance.net/gallery/90685649/FEF-Rebranding-%28Concepto%29>
- El Comercio. (4 de octubre de 2019). Contratar al DT, apenas uno de los problemas de la FEF. *El Comercio online*. Recuperado el 21 de enero de 2020, de

<https://www.elcomercio.com/deportes/contratar-tecnico-problemas-fef-ecuador.html>

El Universo. (7 de febrero de 2019). 'Hay muchos problemas de liquidez' en Ecuafútbol, dice el nuevo presidente Francisco Egas. *El Universo online*. Recuperado el 21 de Febrero de 2020, de

<https://www.eluniverso.com/deportes/2019/02/07/nota/7176338/hay-muchos-problemas-liquidez-ecuafutbol>

El Universo. (21 de diciembre de 2019). Francisco Egas: El gran problema deportivo en Ecuador es el nivel de los dirigentes. *El Universo online*. Recuperado el 29 de enero de 2020, de

<https://www.eluniverso.com/deportes/2019/12/21/nota/7659402/gran-problema-deportivo-pais-es-nivel-dirigencia>

El Universo en Facebook. (15 de enero de 2020). *El nuevo logo de la FEF y sus significados*. Obtenido de

<https://www.facebook.com/eluniversoec/photos/a.168250959559/10158227826839560/?type=3&theater>

Hom, J. (1996). *Fundación Sidar - Acceso Universal*. Obtenido de

<http://www.sidar.org/recur/desdi/traduc/es/visitable/inspeccion/Guideline.htm>

Isotools. (2018). *Isotools.org*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2018/03/08/que-es-un-checklist-y-como-se-debe-utilizar/>

- Keller, K. L. (2008). *Branding: Administración estratégica de marca (3ª edición)*. Prentice Hall Mexico.
- Murga, M. (26 de enero de 2020). Elección del logo de FEF ‘no es consulta popular’, dice equipo creativo . *El Universo periódico online*. Obtenido de El Universo online: <https://www.eluniverso.com/deportes/2020/01/26/nota/7708230/eleccion-logo-fef-no-es-consulta-popular>
- Paredes, D. (16 de enero de 2020). La creación del nuevo logo de la FEF tardó cinco meses y estuvo a cargo de la agencia Chola Ad. *El Comercio online*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/deportes/nuevo-escudo-ecuador-agencia-futbol.html>
- Sanroma, B. (26 de junio de 2018). *Ubicación de marca: o cómo encontrar un lugar en el cuerpo del consumidor*. Obtenido de ESdesign Barcelona: <https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/ubicacion-de-marca-o-como-encontrar-un-lugar-en-el-cuerpo-del-consumidor>
- Sullivan, L. H. (1896). The tall office building artistically considered. *Lippincott's magazine*, 408.
- The Universal Design Project. (2020). *Universal Design*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <https://universaldesign.org/process>

**Anexos**



*Ilustración 1 Producto final del rediseño de marca presentado el 13 de enero*

*2020. Fuente: Google.*

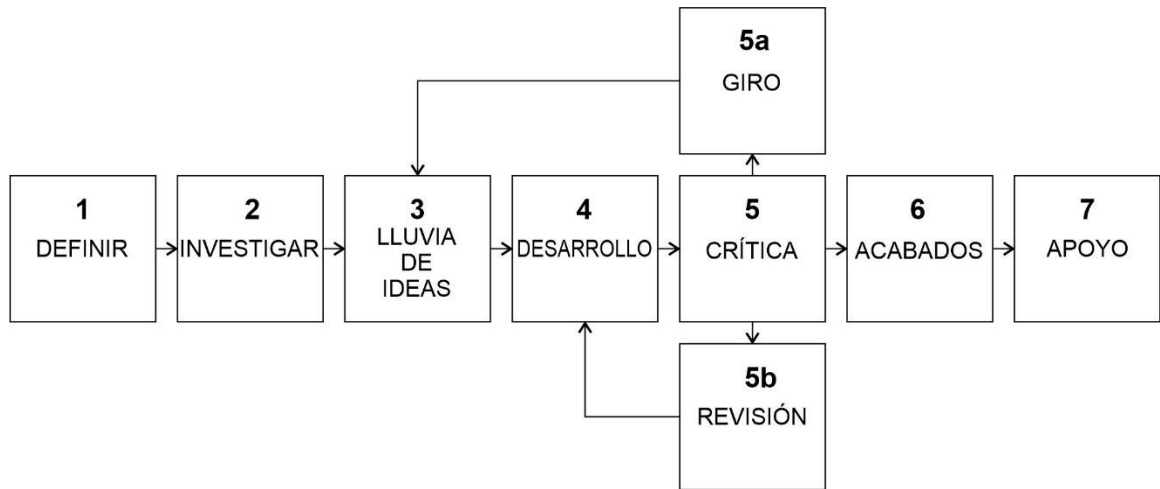
¿Cambio de mentalidad o  
Pérdida de identidad?



*Ilustración 2 Meme publicado a mediados de enero de 2020 que visibiliza una de las preguntas que suscitó el cambio de logotipo en el espectador. Fuente: Twitter.*



*Ilustración 3 Pequeña muestra de tweets generados al rededor del lanzamiento del rediseño del logotipo de la FEF a mediados de enero de 2020. Fuente: Twitter.com*



*Ilustración 4 Proceso universal de diseño basado en una versión simplificada del método Design Thinking. Fuente: Universaldesign.org*



## Proceso creativo de Chola Ad (agencia)

*Duración:*  
5 meses

*Equipo:*  
8 personas

*Palabras clave:*  
símbolo patrio, evolución  
(Galapagos), cultura  
manteña (costa), **Cóndor**  
(Sierra), Shuar (Oriente),  
**letras FEF.**



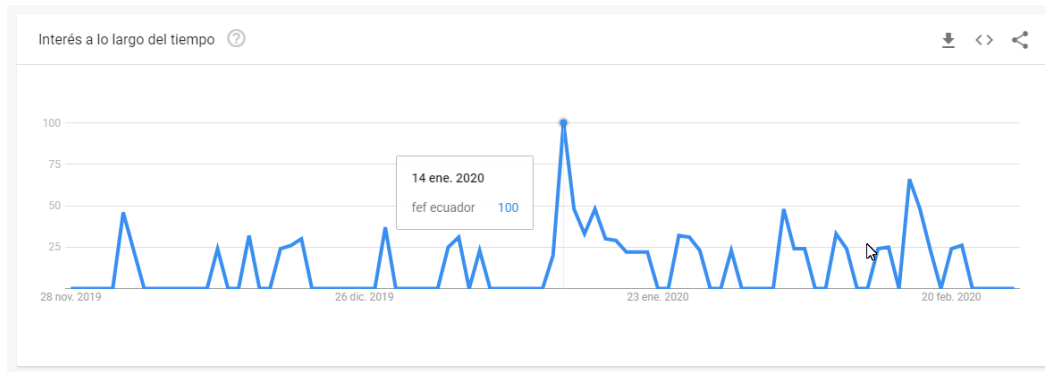
*Observaciones:*  
el producto resultante **no fue sometido a pruebas** con los grupos meta. Se utilizó técnicas como **eyetracking** para detectar los puntos más frecuentados por la vista de los encuestados

Fuente informativa: El Universo. Diseño: Autor.

*Ilustración 5 Ficha resumen de los conceptos de la creación del logotipo basada en artículos de periódicos. Fuente: Autor.*



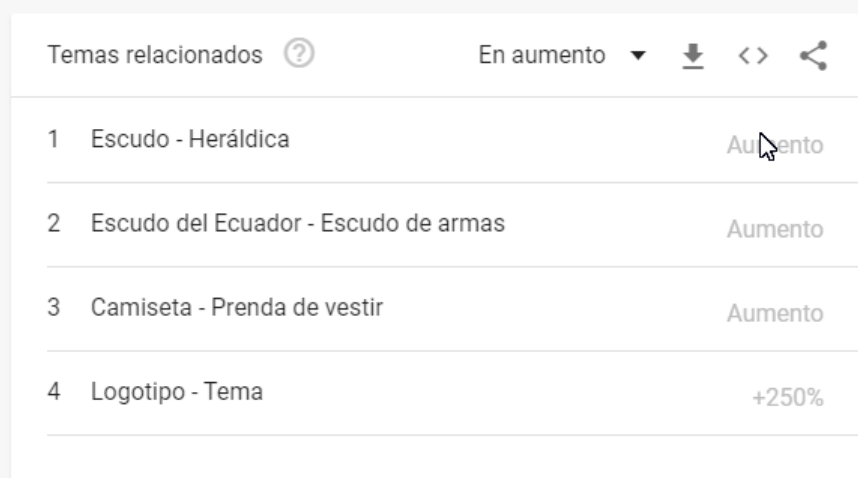
Ilustración 6 "El nuevo logo de la FEF y sus significados". (El Universo en Facebook, 2020)



*Ilustración 7 Cuadro estadístico de Google Trends de las búsquedas del tema FEF Ecuador, desde el 28 de noviembre de 2019 al 28 de febrero de 2020.*



*Ilustración 8 Temas relacionados a “FEF” en ese mismo espacio de tiempo. Fuente: Google Trends.*

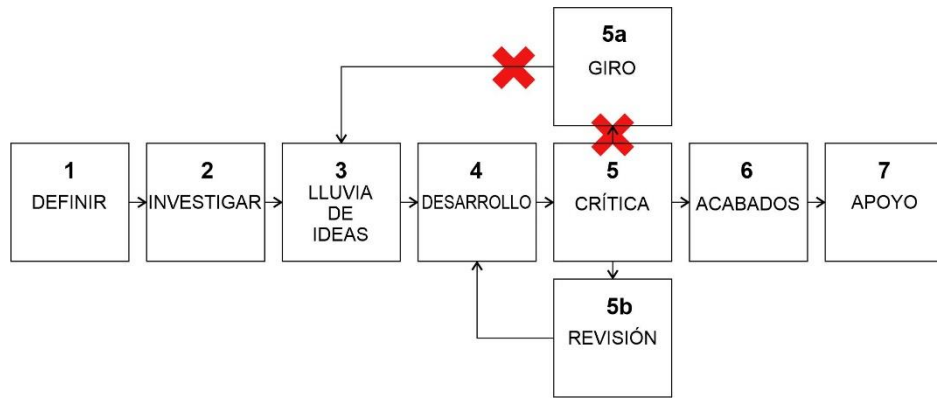


Temas relacionados <span>?</span>		En aumento <span>▼</span> <span>↓</span> <span>&lt;&gt;</span> <span>↻</span>
1	Escudo - Heráldica	Aumento
2	Escudo del Ecuador - Escudo de armas	Aumento
3	Camiseta - Prenda de vestir	Aumento
4	Logotipo - Tema	+250%

*Ilustración 9 Aumento de búsquedas relacionadas a FEF en ese mismo espacio de tiempo. Fuente: Google trends.*



*Ilustración 10 Collage con los elementos más predominantes del logotipo según sus creadores: la silla manteña representa a la costa, el cóndor representa a la Sierra y la decoración Shuar representa al Oriente. Fuente: Autor; [www.pamenriquez.blogspot.com](http://www.pamenriquez.blogspot.com), Google.*



*Ilustración 11 Donde señalamos los pasos que especulamos y creemos que se ha fallado en el rediseño del logotipo de la FEF. Fuente: universaldesign.org, Autor.*



*Ilustración 12 Los 32 escudos oficiales de las selecciones que disputaron el mundial de Rusia 2018. 78% de las insignias incluyen una forma esférica o balón.*

*Fuente: <http://cors.emiweb.es/album-de-fotos/escudos-selecciones-mundial-rusia-2018.html>*