

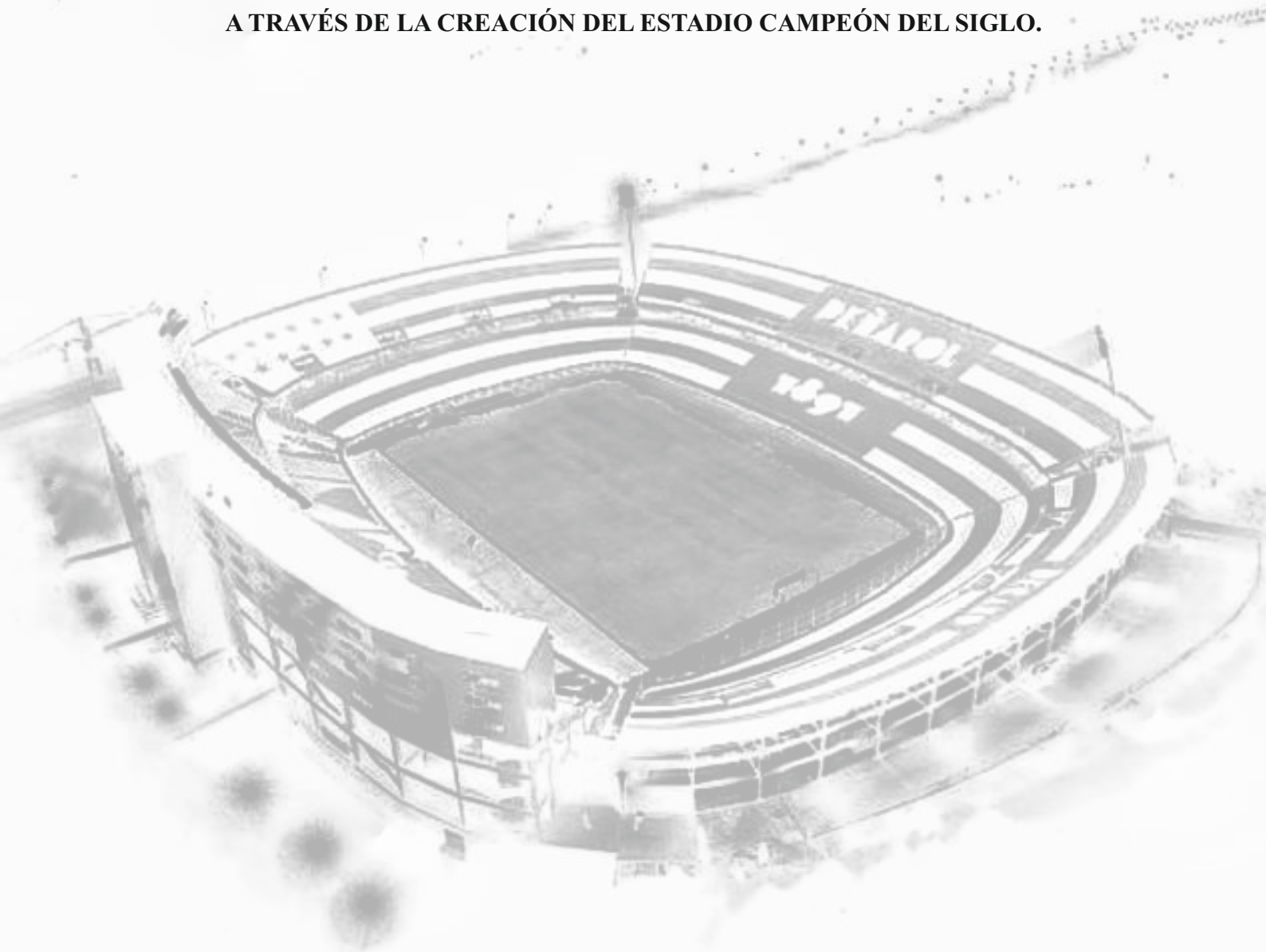


1891



TRABAJO DE GRADO

**CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DEL CLUB ATLÉTICO PEÑAROL
A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DEL ESTADIO CAMPEÓN DEL SIGLO.**



Autor: Rodolfo Ismael Pérez Quiroga

Tutor: Daniel Ottado

Fecha de entrega: Junio, 2022

Facultad de Información y Comunicación

Montevideo - Uruguay



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**


**Facultad de
Información y
Comunicación**

*“Roma existirá mientras el Coliseo exista;
cuando el Coliseo caiga, caerá Roma;
cuando Roma caiga, caerá el mundo”.*

Venerable Bede
672-735

Agradecer a todas las personas que fueron parte durante este proceso de aprendizaje y me acompañaron en este camino que he recorrido. A mi familia, profesores, amigos.

A mi pareja, pilar fundamental cuando las cosas no salían para que no abandonara el barco y siguiera viendo mi objetivo.

A mi madre, motor fundamental en mi vida y a la profesora Lis Pérez, quien fuera por mucho tiempo la tutora de este trabajo de grado, de quien aprendí mucho, pero sobre todo con quien compartí largas charlas sobre el tema y sobre sus experiencias facultativas. Ambas ya no se encuentran con nosotros, ya que el Covid 19 me las arrebató durante el proceso de este trabajo.

Todos son parte importante del resultado final.

Al profesor Daniel Ottado, tutor de este trabajo de grado, quien con su dedicación, capacidad analítica y pragmatismo, supo ayudarme a encontrarme a mí mismo y desarrollarme como profesional.

Agradezco sus consejos y predisposición a corresponder en el ritmo de esta maratón.

Gracias a todos, hoy el camino llega a su final y de no ser por ustedes que me acompañaron en este viaje, hoy no llegaría a destino.

Gracias

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Justificación	9
Pregunta de investigación	11
Objetivos	12
Objetivo general:	12
Objetivos específicos:	12
Caso	13
Marco Teórico	23
Antecedentes	38
Metodología	41
Análisis	48
A) Objetivos de Marketing	48
B) Objetivos de Comunicación	48
C) Público	48
D) Valor	49
E) Estrategias de Medios:	50
Análisis de Focus Groups:	52
Entrevistas:	62
Iconografía	67
Análisis de Spot publicitarios:	75
Conclusiones	77
Reflexión final	80
Bibliografía	81
Anexo	84

Resumen

Este trabajo analiza la construcción de identidad del Club Atlético Peñarol, a partir de la edificación del Estadio Campeón del Siglo, mediante una investigación de carácter cualitativa en la que se recoge la perspectiva de los principales actores involucrados.

En el año 2014 el club comenzó a construir su estadio que denominó “Campeón del Siglo”, esta iniciativa impulsó una campaña publicitaria que retomó aspectos fundacionales de la historia del club, figuras emblemáticas e hitos que resignificaron el sentido de pertenencia e identidad y al mismo tiempo, fortalecieron el vínculo de los socios e hinchas con su club.

Este trabajo explora las estrategias y formatos comunicacionales que utilizó el club en dicha campaña, en particular la iconografía, la construcción edilicia y el relato publicitario.

Palabras claves: Estrategias de comunicación, Identidad, Estadio Campeón del Siglo, Club Atlético Peñarol.

Abstract

This work will analyze the creation of the identity of the Club Atlético Peñarol, beginning with the edification of the “Campeón Del Siglo” Stadium by means of an investigation of qualitative character in which the perspective of the participants involved is studied.

In 2014, the athletic club began constructing its stadium, which was later dubbed the “Campeón Del Siglo”. This initiative propelled a publicity campaign in which the foundational aspects of the clubs' history, emblematic figures, and milestones were revisited, and reshaped the feeling of belonging and identity, as well as time, strengthening the bond between partners and fanatics with their club.

This work explores the communication strategies and formats that the club used in the aforementioned campaign, with a focus on the iconography, the construction of the building, and the advertising story.

Keywords: Communication Strategies, Identity, Campeón del Siglo Stadium, Club Atlético Peñarol.

Introducción

Hablar de la comercialización e internacionalización del fútbol implica que los clubes tengan la necesidad de conseguir fuentes de ingresos, algunos ejemplos de esto, son: venta de entradas, de jugadores, de camisetas, de palcos butacas en los estadios, entre otros.

Por lo tanto, al hablar del fútbol moderno, no solo nos referimos aquellos aspectos como la pasión, sino también de modelos de negocios y gerenciamiento, que hagan sostenible un proyecto deportivo, y el fútbol uruguayo no está exento de esta situación.

Como señalan, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo *“El club comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere organizaciones altamente profesionalizadas, que responda eficientemente y eficazmente a los clientes y a su entorno”*. (Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág. 2).

De la misma manera, se tomarán en cuenta autores como Gibson o Lynch, quienes hablan del espacio simbólico, de sus definiciones podemos entender el espacio simbólico como un significado social, es decir, reconocido y compartido por un amplio número de individuos.

Por ello, el objetivo principal de este trabajo es estudiar el Estadio Campeón del Siglo como factor de construcción de identidad del Club Atlético Peñarol.

La identidad, como veremos y estudiaremos, es un factor intangible determinante que agrega valor, apoyo, sentido de pertenencia y sostenibilidad a un club deportivo.

Los clubes de fútbol, particularmente los profesionales, deben vincularse estratégicamente con sus públicos mediante una comunicación planificada que sirva para reforzar su identidad, la cual está en continuo proceso de construcción. Para eso

usan diferentes medios como salas de prensa online y cuentas oficiales en redes sociales.

Toda organización que quiera lograr una comunicación efectiva, debe elaborar un plan de comunicación en el que se definan sus objetivos y las acciones que se llevarán a cabo.

La evolución del Internet 2.0 tuvo un gran impacto en los clubes como en otras organizaciones. Dentro del ámbito de la comunicación digital, en particular, en las redes sociales, se ha avanzado mucho en los últimos años, fundamentalmente para obtener mayor apoyo por parte de los aficionados e hinchas y lograr un alto grado de confianza y alcance mediático a nivel social. Esta labor es llevada a cabo por personas responsables de gestionar la comunicación en los clubes para relacionarse con sus públicos.

Uno de los objetivos más importantes de los clubes profesionales de fútbol en la actualidad es la fidelización de los seguidores y simpatizantes, además de otros públicos que pueden influir de manera decisiva en la gestión del marketing de estas entidades. En este sentido, las redes sociales juegan un papel esencial en dicho objetivo. Por tanto, la buena gestión de la comunicación debe contribuir a la económica de estas organizaciones.

Del mismo modo, los sponsors juegan un papel clave en la gestión de los clubes de fútbol de élite del mundo, pues son socios comerciales con una enorme influencia en su gestión económica, además de repercutir en la imagen que los clubes generan en sus diferentes públicos.

La comunicación interactiva en los clubes de fútbol, responde a características diferentes a la empleada en otros sectores empresariales, pues los destinatarios

principales en la comunicación son fundamentalmente seguidores con fuerte arraigo, compromiso e identificación con las entidades.

Como indica Fernando Olabe Sanchez *“La importancia que conceden estos departamentos a los medios de comunicación como transmisores de la imagen corporativa se entiende cuando se observa que el 97% de las acciones comunicativas que desarrollan estos departamentos están enfocadas a los medios de comunicación de masas”* (La comunicación no convencional en los clubes de fútbol, Universidad Miguel Hernández de Elche, 2009 pág 136).

Por lo tanto, este trabajo analiza el Estadio Campeón del Siglo como factor de construcción de identidad del Club Atlético Peñarol, identificando la iconografía que surge de dicha construcción, estudiando piezas publicitarias y explorando la arquitectura edilicia como medio de vinculación entre el Club Atlético Peñarol y sus hinchas.

Justificación

Hablar de sentido de pertenencia, es hablar de una experiencia propia que genera en un individuo una satisfacción, el fútbol no es exento a esto y muchas pasiones giran en torno a este.

En el fútbol podemos encontrar un “espejo” en donde reflejar un común social, promueve emociones y sentimientos muy difíciles de explicar racionalmente.

Debido a que no hay muchos antecedentes académicos sobre el este tema a nivel nacional y por ser el autor de este trabajo de grado, hincha y socio del club, resulto interesante hacer un estudio de cómo unos de los clubes más populares de Uruguay, mediante una construcción edilicia de gran magnitud, pretendió con un proyecto sustentable y que perdure en el tiempo brindarles, sobre todo, a sus hinchas y socios, pero también a personas ajenas al club (como por ejemplo la selección uruguaya de fútbol) un estadio inédito en Uruguay, y de esta manera fortalecer valores como el sentido de pertenencia entre otros.

Se utiliza el momento de la construcción del edificio, ya que constituye un hito clave para el Club Atlético Peñarol donde su comunicación fue un favor de suma importancia para interactuar especialmente con sus hinchas y socios y acompañar este proceso.

Realizar este estudio, le permite al autor de este trabajo, unir dos de las cosas que más le gustan y le motivan: por un lado, el marketing organizacional y por otro el deporte, principalmente el fútbol y sobre todo Peñarol, por lo cual le resulta un gran desafío no solo desde el punto de vista intelectual sino también emocional.

Del mismo modo, la idea de poder poner en práctica conceptos adquiridos en la carrera ha sido algo fundamental para llevar adelante este trabajo.

Por tal motivo, en este marco es importante entender cómo se gestionó la comunicación

con sus diferentes públicos de interés a nivel interno y externo, se analiza las repercusiones a nivel local.

Pregunta de investigación

¿De qué forma la construcción del estadio campeón del siglo constituye un hito en la formación de identidad del Club Atlético Peñarol?

Objetivos

Objetivo general:

- Estudiar el estadio Campeón del Siglo como factor de construcción de identidad del Club Atlético Peñarol.

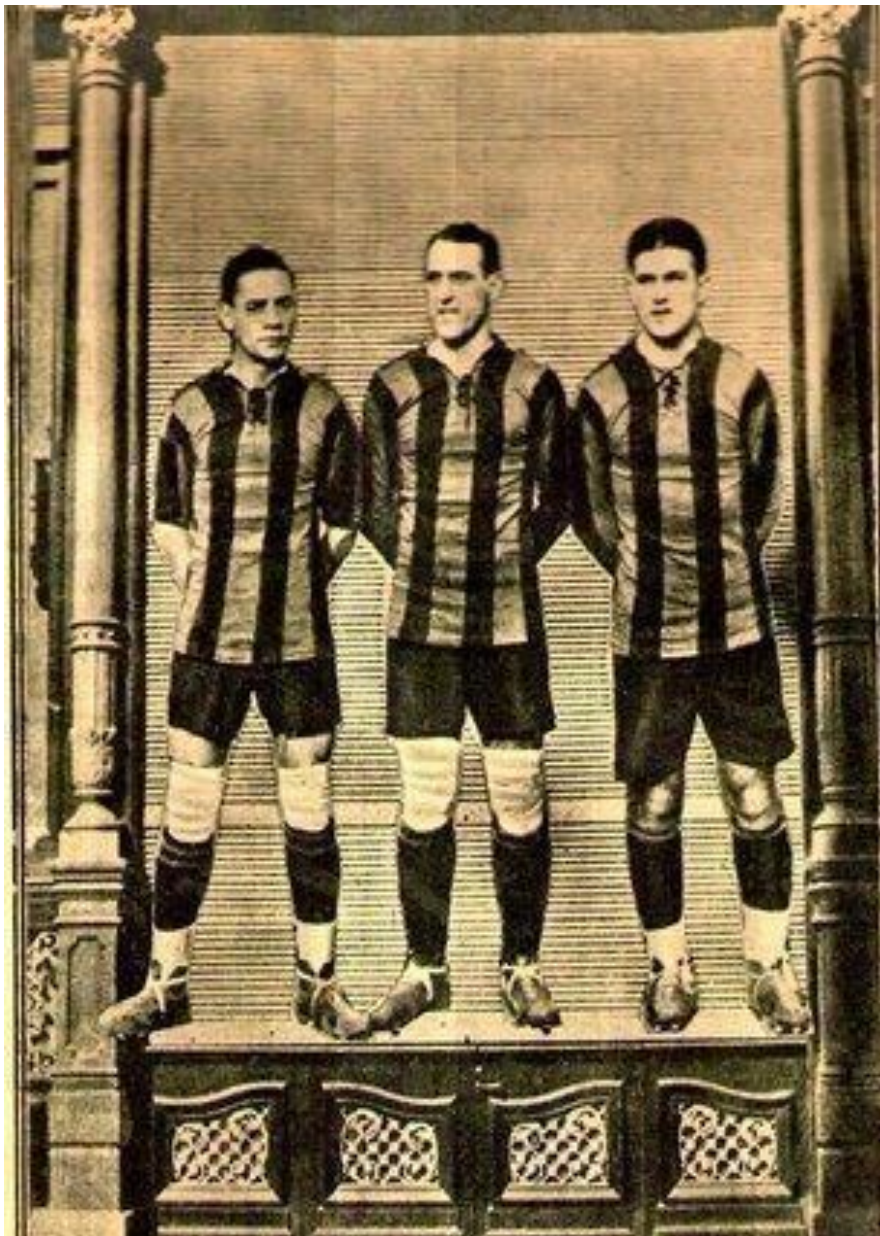
Objetivos específicos:

1. Analizar dos piezas publicitarias del Estadio Campeón del Siglo.
2. Identificar la iconografía del Club Atlético Peñarol como resultante de la construcción de su Estadio.
3. Explorar la arquitectura del Estadio Campeón del Siglo como medio de vinculación entre el Club Atlético Peñarol y sus hinchas.

Caso

El Club Atlético Peñarol nació el 28 de septiembre del año 1891, bajo la denominación de Central Uruguay Railway Cricket Club (conocido por su acrónimo C.U.R.C.C.), gracias a la iniciativa de los obreros y empleados del Central Uruguay Railway Company of Montevideo, compañía ferroviaria de origen inglés que operaba en nuestro país desde 1878.

Jugadores C.U.R.C.C. 1900



Hubo un primer intento para cambiar el nombre a C.U.R.C.C. Peñarol, pero la directiva rechazó la propuesta por 25 votos contra 12.

En el año 1900 la Institución fue una de las cuatro entidades que fundaron la "The Uruguayan Association Football League", debutando en la primera competencia local oficial el 10 de junio de aquel año enfrentando al Albion Football Club, a quién derrotó por 2 a 1.

El club del ferrocarril conquistó aquel primer campeonato, al igual que el de 1901, comenzando a forjar de esa manera la historia gloriosa que marcaría el destino del Club.

Acta Club Atlético Peñarol



El 13 de diciembre de 1913 pasó a llamarse Peñarol, el 12 de marzo de 1914 el

"C.U.R.C.C." cambió oficialmente su nombre por el de "Club Atlético Peñarol". Esta

reforma fue informada a la "Liga Uruguaya de Football" el 14 de marzo, siendo aprobada por esta y por todos sus clubes asociados el 17 de marzo y así comunicado al Club por carta oficial. Finalmente, el 13 de abril de ese año el Poder Ejecutivo le otorgó la personería jurídica la institución.

Algunos investigadores, en cambio, sostienen que, si bien Peñarol heredó del CURCC su tradición y existe una continuidad sociológica entre ambos, jurídicamente son dos instituciones diferentes, puesto que el CURCC siguió existiendo hasta el año 1915 (aunque como mera dependencia recreativa para los empleados de la empresa de ferrocarriles), y vendió sus bienes donando el dinero obtenido al Hospital Británico, por lo tanto la fecha de fundación del club sería el 13 de diciembre de 1913.

Los colores del CURCC eran negro y naranja. Pero Peñarol a lo largo de su historia ha identificado al club con el amarillo y el negro, tomados de la Locomotora Rocket y representativos del gremio ferroviario en general.

A través de su historia ha incursionado en diversos deportes, destacándose en el basquetbol y el ciclismo. A pesar de ello, su dedicación ha sido casi exclusiva al fútbol, deporte por el cual ha obtenido un amplio reconocimiento.

Durante la era amateur, Peñarol obtuvo 11 Campeonatos Uruguayos, siendo el de 1905 el único en la historia del país obtenido en forma invicta sin goles en contra. El de 1924 lo obtuvo en la "Federación Uruguaya de Football" constituida como consecuencia de los problemas ocurridos en el fútbol uruguayo en 1922 y que por el fallo arbitral conocido como "Laudo Serrato" (dictado el 9 de octubre de 1925 por el Presidente de la República) se uniera en absoluto pie de igualdad con la otra asociación formándose una nueva Institución que llevaría el nombre de "Asociación Uruguaya de Football" y que funcionaría a partir de 1927; siendo en el interregno regido el fútbol organizado en el

país por el "Consejo Provisorio", que en 1926 organizó un Campeonato anual con el formato tradicional y entre todos los Clubes que por el aludido Laudo integraban la Primera División, donde Peñarol logró sobre Wanderers quien culminó segundo y Nacional en tercera posición.

Desde el inicio de la era profesional en 1932, Peñarol es uno de los dos únicos clubes que hasta la fecha han participado en cada una de las temporadas del Campeonato Uruguayo. Adicionalmente, es el equipo uruguayo que acumula el mayor número de títulos de Primera División, con 42 conquistas entre 1932 y 2021, así como el club que en más oportunidades se coronó campeón de manera invicta durante el profesionalismo, siendo en total, 11 los torneos así obtenidos. Sus mejores participaciones fueron en los años 1949 y 1964, temporadas en las que finalizó el campeonato con 94,44% de los puntos ganados de los que estuvieron en disputa.

Algunas camisetas utilizadas por Peñarol en las últimas décadas.



Además, con dicha cantidad de títulos, es uno de los clubes más ganadores de ligas locales en el mundo.

En el ámbito internacional, fue el primer club en lograr la Copa Libertadores de América, haciéndolo de manera invicta en 1960.

Peñarol ha sabido ganar dicho torneo en cinco oportunidades, siendo el club uruguayo que lo ha conseguido en mayor cantidad de ocasiones, y es además, uno de los tres equipos que más veces la gana, junto al Club Atlético Independiente y Club Atlético Boca Juniors de Argentina, que tienen 7 y 6 copas respectivamente.

Asimismo, fue uno de los cinco clubes que obtuvieron en tres oportunidades la Copa Intercontinental, siendo el primero de estos en conseguir tal marca. Para completar este palmarés, se logró en 1969 la Supercopa de Campeones de América y en 1985 la Supercopa de Campeones Intercontinentales.

En septiembre de 2009 fue declarado como el Mejor Club del Siglo XX de Sudamérica por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS) con 531,00 puntos, superando la línea de Independiente de Argentina (426,50) y a su clásico rival en el fútbol uruguayo.

Estadio Campeón del Siglo

El proyecto de un estadio propio de Peñarol se remonta al siglo XX, pero nunca logró concretarse. Tras muchos intentos fallidos, como por ejemplo el Proyecto Estadio en el Parque Rodó En 1993 (este podría considerarse el primer proyecto de un estadio propio para Peñarol), o el proyecto Estadio Damiani-Moore en Canelones en 2005, o el Estadio en el Parque Roosevelt en 2011, donde no se pudo realizar por temas ambientales, se

realizó finalmente en Montevideo, en la Ruta 102 entre Camino Mangangá y Camino de los Siete Cerros, aunque algunas propuestas pretendían trasladarlo hacia el Barrio Peñarol.

Peñarol también posee el estadio “José Pedro Damiani”, pero no está habilitado por la Intendencia de Montevideo por razones de seguridad, para disputar partidos de primera división. Por esta razón, el club ejerció por varias décadas su localía en el estadio Centenario, de propiedad municipal.

De esta manera comienza el sueño del estadio propio, y el nombre se eligió mediante una votación vía internet en la web oficial del club.

Las opciones eran: "Campeón del Siglo", "Glorioso Peñarol" y "Estadio C.U.R.C.C.". Siendo la primera mencionada la ganadora.

La obra cuenta con el apoyo de la empresa uruguaya Tenfield, que es el principal socio del proyecto. Dicha empresa colaboró para que el Banco República le otorgara el préstamo para su construcción.

El 28 de septiembre de 2012, cuando el club presentó la construcción del Estadio con para 40.005 espectadores, siendo inaugurado a fines de marzo de 2016.

En una ceremonia realizada a fines del año 2013 se colocó la piedra fundacional del nuevo estadio y las obras comenzaron a principios de 2014.

En dicho evento, el presidente por ese entonces, Juan Pedro Damiani, anunció "¡Manos a la obra! El lunes 10 de febrero empieza la locomotora, que no va a parar hasta que finalice el Estadio de Peñarol".

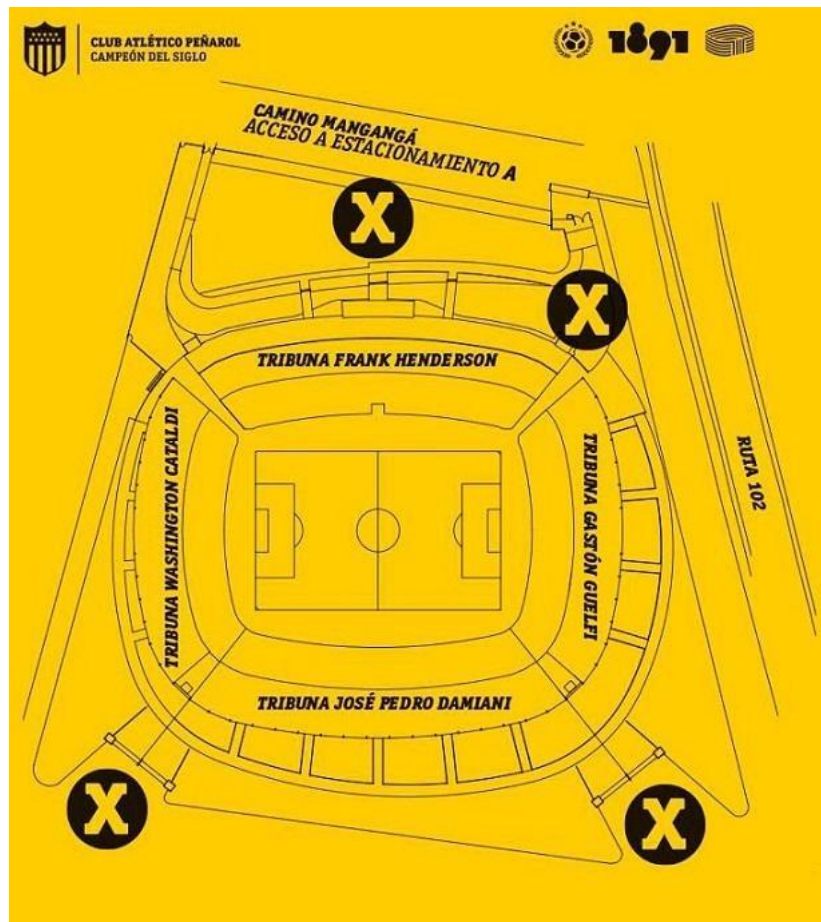
El Estadio cuenta con la recaudación proveniente de la venta de palcos y butacas, teniendo un costo previsto total de 40 millones de dólares.

Además, tiene una pantalla gigante de transmisión, terreno de juego de 105 m. x 68 m., sala de conferencia para 70 personas, sede y museo del Club Atlético Peñarol, locales comerciales, estacionamientos, cumpliendo con recomendaciones de FIFA.

En referencia a la capacidad, cuenta con 107 palcos con capacidad para 16 personas cada uno (2.660 espectadores).

Tribunas:

Las tribunas llevan los nombres de cuatro de los presidentes más ganadores a lo largo de la historia de la institución.



Tribuna Frank Henderson: Debe su nombre al primer presidente del club en el periodo 1891-1899, esta tribuna y platea, tiene capacidad para 9.444 personas, aquí se ubican los palcos y butacas.

Tribuna José Pedro Damiani: En memoria de quien fuera presidente del club en dos ocasiones, primer periodo 1987-1989, y segundo periodo 1993 hasta 2007, donde fallece en ejercicio. En este segundo periodo, Peñarol logra su segundo quinquenio de oro al lograr 5 títulos uruguayos seguidos (1993 al 1997), dicha tribuna y platea tiene capacidad de 11.141 espectadores.

Tribuna Washington Cataldi: Lleva el nombre de quien fuera presidente durante los años 1973 al 1984 y desde 1990 al 1992, dando un total de 15 años, siendo uno de los presidentes que mayor tiempo estuvo frente a la institución, bajo su mandato el club logró la obtención de la quinta copa Libertadores de América en el año 1987, en esta tribuna la disponibilidad es de 8380 personas.

Tribuna Gastón Güelfi: En homenaje al presidente que más tiempo estuvo al frente de la institución de forma ininterrumpida, ya que gobernó la institución durante los años 1958 a 1973, siendo 15 años. Durante su presidencia, Peñarol logro 6 títulos internacionales, 3 copas Libertadores de América, dos copas intercontinentales y una copa supercopa campeonos intercontinentales en el año 1969. Un dato no menor, es que el club tiene 9 títulos internacionales y en su mandato se logran 6.

A nivel local, también es el presidente más laureado de la historia, ya que en su presidencia se consiguieron 9 campeonatos uruguayos (entre ellos el “Primer Quinquenio de Oro” de Peñarol 1958 y 1962). Se lo considera el responsable directo de la traída de Ecuador y contratación de Alberto Spencer en 1959, (siendo este último el goleador histórico de la Copa Libertadores de América con 54 goles) y de Fernando Morena, segundo máximo goleador histórico de la copa Libertadores de América, y máximo goleador en la historia de los torneos uruguayos, dos de las máximas glorias del club, al día siguiente de la contratación de este último, el 24 de enero de 1973 fallece en ejercicio, siendo el presidente con mayor cantidad de títulos obtenidos.

Fotos Estadio Campeón Del Siglo





El sentido de pertenencia que generó la construcción del estadio, fue un valor positivo, ya que perdura en el tiempo, siendo esto consecuencia directa de la experiencia de los usuarios (socios e hinchas) sobre el producto que reciben.

Marco Teórico

Tomando como referencia algunos autores que hablan del tema, se pretende mostrar y analizar la importancia de la industria del entretenimiento. Comenzando desde Europa, pasando por Sudamérica hasta hacer foco en Uruguay y en la marca Peñarol y así mostrar cómo hace un club deportivo para posicionarse como una marca reconocida a nivel mundial.

Algunos de los autores que se tendrán en cuenta:

- Gibson y Lynch: Espacio simbólico
- Joan Costa: 5 Pilares del Branding
- José Samuel Martínez López: Industria del Entretenimiento
- Kevin Roberts: Emociones
- Bauman, y Riemen: Estructura sectorial

Previamente a realizar una consideración teórica o profesional sobre la realidad de un club deportivo, conviene contextualizar, ver su origen y el escenario social donde emplean sus actividades.

Rafael López Lita afirma que “La empresa que utilizando el impulso renovador no deje pendiente la profunda revisión de su modelo de gestión utilizando para ello técnicas y conceptos de comunicación, de forma que finalmente derive hacia el nuevo concepto empresa – comunicación, habrá encontrado una nueva dimensión adecuada a las necesidades de un futuro cada vez más complejo”. (1990. Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones).

El nacimiento del deporte moderno puede establecerse con la Revolución Industrial en Gran Bretaña de comienzos del Siglo XIX, habiéndose difundido y expandido por todo el mundo durante el Siglo XX, conjuntamente con los procesos de industrialización y

urbanización (Ferrando, 2006). El deporte moderno, en cuanto a organización del juego en base a reglas claras y precisas, no es ajeno a su momento histórico de origen. La mayoría de los deportes colectivos (fútbol, básquetbol, cricket, etc.) se inician luego de que la Revolución Industrial diera lugar a nuevas formas de organización en torno a la producción (Ron, 2011).

En su libro “Identidad de las organizaciones” Jorge Etkien y Leonardo Schvrstein nos hablan del enfoque de autoorganización, diciéndonos que esta “ya no es necesaria para explicar la racionalidad de las conductas en la organización” (página 66).

“Son autónomas las organizaciones capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas” (“Identidad de las organizaciones” J. Etkien y L. Schvrstein. página 161)

Si bien es posible analizar los orígenes del deporte desde un punto de vista del materialismo histórico, tal como lo plantean dichos autores y su relación con la aparición del mundo capitalista, se propone superar la correspondencia (Vinnai, 1974) entre deporte e ideología. Utilizar la concepción del deporte como parte de una dinámica de adiestramiento a los modos de producción capitalista en la actualidad, si bien es válida, no es suficiente, ya que limita los múltiples significados que se desprenden de la actividad deportiva (Marín Montín, 2012).

Los deportes de equipo fueron desde un comienzo una metáfora de la estructuración de la sociedad moderna que nacía. El diagrama de división del espacio de juego en puestos específicos iguala la manera de trabajo fabril por especializaciones, tanto como las reglas modelan el comportamiento dentro y fuera del campo de juego. El tiempo de juego y tiempo de descanso se diferencian del mismo modo que se distingue el horario de producción del ocio, así como la conformación de nuevos conglomerados urbanos en torno a las fábricas daba lugar también a nuevas formas de representación y

competencia (Giulianotti, 2004). Desde luego, no hay deporte sin un sistema cultural previo en el cual se inserta y desde el que adquiere una valoración determinada pero, también seguro que no hay cultura sin deporte (Marín Montín, 2012). Es de destacar el carácter polisémico del deporte, condición que ha permitido una amplitud de caracterizaciones e interpretaciones que lo han llevado a diferentes desplazamientos y a establecerse como un objeto de estudio interdisciplinario en la actualidad (Ron, 2011).

Es posible definir en una primera aproximación al concepto de organización desde una idea tradicional del término como unidad social que, en base a un conjunto de procedimientos y formas de actuar, se constituye para la realización de un proyecto, con un sentido específico (Schlemenson, 1990). A partir de esta definición inicial surge la necesidad de complejizar el sentido del concepto. Una organización no puede ser pensada solamente en sus aspectos antrópicos, si no que depende tanto de su vida interior como de sus relaciones hacia afuera de la misma. La organización es parte de un entorno que modifica y a su vez este ambiente es el que la transforma. Por ello es posible comprenderla a partir de su interacción y diálogo con la comunidad donde se desenvuelve, así como también en las relaciones de los sujetos que la conforman.

Corresponde entonces vislumbrar la reorientación de las organizaciones actualmente como parte de los cambios/disrupciones que se suceden en la concepción del trabajo, de la producción, de las instituciones (Morales Serrano, 2006).

De esta manera, las organizaciones en el seno de una sociedad dinámica se orientan hacia nuevos modelos de desarrollo basados en la creatividad, la innovación, la sustentabilidad, ya no como cualidades e intenciones que acompañan a los proyectos, sino como las bases reales de los proyectos en sí. Las organizaciones se constituyen como espacios tendientes a la auto-organización (Morin, 1990) conformados por relaciones de tipo horizontal, con liderazgos reconocidos y aceptados por sus miembros

en la consecución de fines comunes. Son las personas que componen una organización quienes establecen procesos y modos de gestionar que le son particulares a ese grupo, compartiendo y respetando determinados criterios de operatividad que pueden ser comunes al resto de las organizaciones. Es decir, no puede pensarse como una estructura estática y rígida, sino como un espacio complejo donde se produce una interacción permanente entre individuos que a su vez tienen sus propias experiencias, potencialidades y objetivos personales en constante diálogo con el todo (Morín, 1974). Pensar las organizaciones en la actualidad implica hacerlo en el marco de una sociedad que establece múltiples vínculos, dando lugar a la diversidad, la transdisciplinariedad y la heterogeneidad del conocimiento, cada vez más lejos de la estandarización y uniformidad moderna (De Almeida, 2008). Por otro lado, las organizaciones son sistemas complejos que se adaptan y evolucionan, prestando especial atención a los flujos y las interconexiones que conforman redes de comunicación. El intercambio de sentidos es permanente y multidimensional. Las estructuras rígidas y hacia adentro pierden fuerza frente a las nuevas formas de organización donde los límites entre él afuera y él adentro se disipan para dar lugar a relaciones simbióticas entre las personas y el entorno. En dicho contexto, las organizaciones son nodos en permanente transformación que se resignifican, adaptándose y a su vez siendo sujeto de los mismos cambios que van produciendo. Este dinamismo es propio de unidades donde el cambio y la adaptación configuran las otrora estructuras estáticas. El desplazamiento principal en la nueva organización deja la rentabilidad económica como eje rector único de sistemas basados en la eficacia productiva. La creatividad y la creación se convierten en valores principales de la empresa (en un sentido amplio) dando lugar a procesos de sentido más amplios y con funciones sociales intrínsecas. Es decir, la responsabilidad social de las empresas no como programas complementarios de la actividad económica,

sino como función inseparable de la misión misma de las organizaciones. Algunos desplazamientos que se han ido dando en el marco de las organizaciones, según Andrés Schunschny (Schunschny, 2007) se establecen en la relación con el trabajo. De tareas simples y monótonas a tareas diversas y rotación de puestos, de directores y jefes a conectores y líderes, el trabajo individual deja lugar al trabajo en equipo, los procesos basados en normas estandarizadas dan lugar a procesos de aprendizaje e innovación, de un trabajo para toda la vida se pasa a muchos proyectos simultáneos y temporales. En el mismo sentido, en la gestión institucional se producen cambios mediante los cuales las estructuras jerárquicas dejan lugar a modelos planos de organización y los departamentos específicos a áreas de flexible delimitación. De cara al caso de estudio se profundiza a continuación en los aspectos específicos que hacen a las organizaciones dedicada al deporte, para luego poder arribar a la organización deportiva en tanto club social y deportivo, y finalmente, a las de carácter profesional que son aquellas de las que se ocupa la investigación.

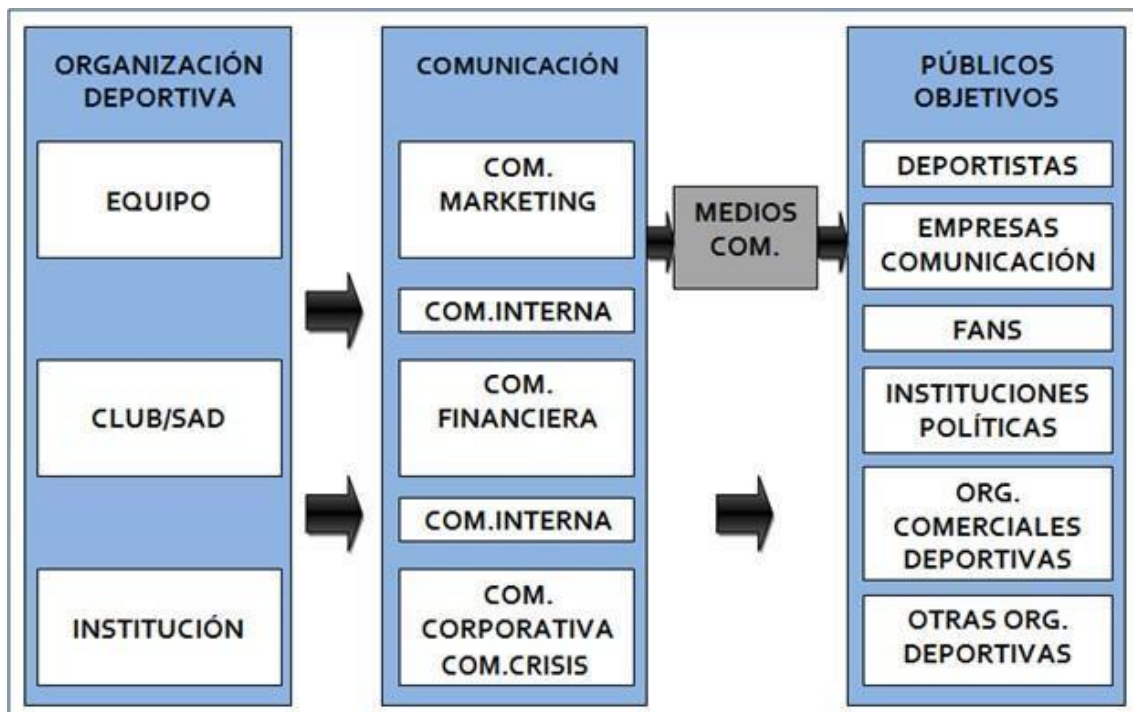
Las organizaciones deportivas poseen una peculiaridad respecto al resto. Ginesta (2008a) la define como el desarrollo de una “triple personalidad”: equipo, club e institución. Este hecho permite a estas entidades sobrevivir a los vaivenes sociales y de mercado, gracias a la fidelidad emocional a ellas, por parte de sus seguidores. Este vínculo se genera primariamente en el primero de los componentes de esa “trinidad”: el equipo. El equipo es la cara visible y el que ha de conseguir éxitos para conectar con su audiencia. Por tanto, es el producto y “si no hay producto, ya te puedes olvidar del resto”, declaraba en 2005 el vicepresidente económico del FC Barcelona, Ferran Soriano (Ginesta, 2008).

Denis McQuail y Sven Windahl en su libro “Modelos para el estudio de la comunicación colectiva” (1997), proponen un modelo comunicacional basado en 5

puntos:

- Comunicación comercial/marketing: Se centra en los productos, comunicando su marca y le aporta valor añadido y diferencial respecto a la competencia.
- Comunicación interna: Alcanzar al equipo humano que compone la organización para implicarse en la consecución de los objetivos.
- Comunicación financiera: Destinada a facilitar la información económica y financiera a los stakeholders de la organización.
- Comunicación de crisis: Acciones que ayudan a prever y superar situaciones de riesgo, en los diversos ámbitos de actividad de la organización.
- La comunicación comercial se vincula con la promoción del equipo y derivados como el merchandising o la venta de entradas.

Y lo refleja en la siguiente imagen:



Comunicación planificada y personalidades de una organización deportiva Fuente: X.Ginesta

Teniendo como resultados que:

- La comunicación financiera se aplicaría a la información económica derivada del club.
- La comunicación corporativa se encargaría de trabajar la transformación de la identidad corporativa, en imagen.

· La comunicación de crisis se encargaría de evitar conflictos y reforzar la institución. Boyle (2007: 14) destaca que las organizaciones deportivas cada vez con mayor frecuencia intentan evitar el control por parte de los medios de comunicación de los mensajes que emiten, para lo que se apoyan en dos estrategias: por un lado, la utilización de sus propios soportes comunicativos, como canales de televisión, internet o las aplicaciones de marketing móvil, que les permiten generar contenidos directamente para los usuarios; por otro, el uso de las Relaciones Públicas como herramienta estratégica, especialmente para lograr un valor comercial de todos los activos con los que cuenta el club, lo que redundaría en que los periodistas deportivos ya no sean el único destinatario del trabajo de los gabinetes de Comunicación.

A ello se añade el proceso globalizador del fútbol, en el que los principales clubes de las grandes ligas actúan como marcas internacionales que generan todo tipo de relaciones con sus públicos objetivos, desde los seguidores, socios y aficionados, hasta los operadores televisivos, patrocinadores, medios de comunicación y otras empresas, también multinacionales, con las que establecen acuerdos comerciales y de negocio (Boyle y Haynes, 2004: 67-70).

Lipovetsky y Serroy nos proponen un término interesante que es cultura-mundo. ¿Qué implica esto? Revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, ampliación de industrias culturales hacia un mercado global. En el contexto, las marcas, los objetos la moda, el turismo, todo va adquiriendo una coloración cultural, estética y semiótica.

Junto a eso se difunde una cultura sin fronteras con una cultura de hiperconsumo con opciones múltiples. Esta cultura, como sostienen algunos autores su intención es divertir y dar placer una evasión y lo que plantean las industrias culturales es una cultura transformada en artículos de consumo de masas que nace con el predominio de la imagen y el sonido sobre la palabra.

Todo esto hace a la civilización de nuestro tiempo donde ocupa un importante lugar el entretenimiento, y divertirse, salir del aburrimiento es lo que perseguimos.

Pensadores como Zygmunt Bauman, Scott Lash, Rob Riemen, entre otros, proponen una estructura sectorial de las llamadas industrias de la cultura, la comunicación y el entretenimiento y nos afirman que “así como le ha sucedido a la palabra que alude al entretenimiento o a los bienes y servicios signados por este viscoso concepto, el nombre con el que se ha buscado referirse a las industrias que ofertan bienestar psíquico o prometen diversión también ha sido objeto de diversos debates o desacuerdos.” (Revista luciérnaga Año 2011 3. Edición 6. Pág 9).

La economía de lo intangible o la “long tail” (como la denominó Chris Anderson), es la que mueve, sostiene y estimula el despliegue de esta paradójica sociedad del entretenimiento y también será un tema a analizar, ya que podemos “traerlo” a nuestra sociedad.

María Ripani, en su texto, “Convergencia y cultura digital en la industria del entretenimiento y de los medios”, nos dice que “en la última década se produjeron transformaciones que modificaron significativamente la mayoría de los aspectos de nuestras vidas, desde los modos de comunicarnos y de generar conocimiento, hasta las formas de producir y consumir” (Ripani-Año 2013. Pág 26), esto se ve reflejado no solo en nuestra cultura, sino que a nivel mundial, con todos los cambios que podemos observar y que influyen directa o indirectamente sobre el mercado de las marcas.

“La sociedad del entretenimiento es aquella que sin duda pretende satisfacer el antiquísimo apetito lúdico-recreativo y momentáneamente convencernos, mediante la “fabricación industrial” de diversión, de la idea de que el único fin de la vida es pasársela bien.” (Revista luciérnaga.2011 Año 3. Edición 6. Pág 7).

Se puede afirmar entonces que la sociedad del entretenimiento contiene la marca de la más reciente fase del capitalismo, que comenzó su estrategia de globalización con Margaret Thatcher y Reagan como dos pilares fundamentales, pero que se ven consolidados con dos hechos históricos, la caída del Muro de Berlín, en 1989, y en 2001, la caída de las torres gemelas en Nueva York, y además con la sociedad del entretenimiento nació una nueva sociedad de hiperconsumo.

Como cada palabra que alude al entretenimiento, también ha sido objeto de diversos debates o desacuerdos.

“Las industrias de la cultura, la comunicación y el entretenimiento incluye entonces a todas aquellas actividades cuya producción y distribución tienen lugar, en distinta medida, tanto dentro del mercado artístico-cultural, como en el campo mediático y en el sector propiamente recreativo.” (Revista luciérnaga. 2011 Año 3. Edición 6. Pág 9), Kevin Roberts, el autor del libro Lovemarks (2004), nos deja claro que ‘las emociones se han convertido en legítimo objeto de estudio de ambiciosas investigaciones. (Kevin Roberts, 2004 Lovemarks. Pag 10) En lo que respecta al mundo de la empresa, se habla del branding emocional, mercados emocionales, capital emocional, valor emocional, marketing emocional, inteligencia emocional, control emocional, etc.’, todo esto reflejado con nuestro estudio, notamos como la marca juega un papel muy importante en lo emocional, donde dependiendo el momento es el branding que aplican para poder vender más su producto.

“Las emociones son una espléndida oportunidad para entrar en contacto con los consumidores.

Las emociones son un recurso ilimitado: siempre están ahí, esperando a que las estimulen con nuevas ideas, nuevas inspiraciones y nuevas experiencias”. (Kevin Roberts, 2004 Lovemarks)

Debemos entender la diferencia clara que tenemos entre la razón y la emoción, dicho autor tiene bien claro que “la diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción nos lleva a la acción, mientras que la razón nos lleva a elaborar conclusiones” (Kevin Roberts, 2004 Lovemarks Pág. 42).

Podemos definir 6 emociones primarias, ellas son, Alegría, tristeza, ira, miedo, sorpresa, asco, toda marca a la hora de “atacar” al consumidor, siempre intenta llegar a las emociones primarias para que estén más propensos a la compra de su producto. Esto, relacionado con Peñarol, lo podemos mencionar claramente a la hora de los resultados deportivos, la alegría hace que el hincha consuma más, compre más entradas, camisetas, etc. Todo lo opuesto cuando el equipo no consigue los resultados deportivos. Con respecto a la sorpresa, los hinchas siempre esperan nuevas novedades de parte de los directivos.

Hay otro grupo de emociones, las que mezclan más la cabeza con el corazón, por lo tanto, son llamadas secundarias por el autor, ellas son, el amor, la culpa, vergüenza, orgullo, envidia y celos.

“Los productos y servicios llegaron para quedarse. A juzgar por los datos existentes, nos guste o no, cada vez habrá una mayor y más intensa oferta y demanda de entretenimiento en nuestras sociedades”. (Revista luciérnaga Año 4. Edición 7. Pag 93), esta frase es tomada de un texto de José Samuel Martínez López donde se refiere a La

Industria del Entretenimiento, y lo tomaremos en cuenta a la hora de realizar la presente investigación sobre nuestra marca, ya que da un panorama de cómo es la industria del entretenimiento en otros lugares del mundo.

Otro punto que analizaremos, será los aspectos sobre la Marca, donde el autor Joan Costa, en su libro *Los 5 pilares del branding*, nos dice que: Cuando nos referimos al rostro de la marca, el autor, lo denomina “look and feel de las marcas”. Sin dudas que sirve para adaptarse a las diferentes estéticas de cada tiempo,

Llevado a nuestro estudio, podemos ver como Marca Peñarol, ha cambiado su logo, sus tipografías o ha usado distintos referentes para poder llegar a sus abonados y así poder hacer que se identifiquen más sus productos, pero sobre todo como se ha adaptado a los cambios culturales a nivel mundial para poder seguir siendo reconocida como tal.

Más adelante veremos cómo ha evolucionado tanto el logo, escudo o las letras del nombre para maximizar el ingreso de nuevos socios y nuevos abonados que “compren la marca”. Por ejemplo, el escudo pasó de tener una estrella sola, a 11 estrellas, para destacar a los 11 jugadores que ingresan a la cancha y han hecho que gracias al fútbol, por ejemplo, la marca sea reconocida a nivel mundial. Por todo esto mencionado, podemos afirmar que existe una metamorfosis de la marca, hoy en día las marcas ya no son solo funcionales, sino que también tienen contenidos emocionales y Costa habla de “la marca como un sistema vivo”. (*La imagen de marca. Un fenómeno social* p. 117). “En lo más profundo, la imagen de marca es mi propia imagen” (*La imagen de marca. Un fenómeno social* 2004 pág.112). Con esta frase del autor es que explicamos la metamorfosis antes mencionada, sabiendo que vivimos en un cambio constante y las marcas no están ajenas a dicho cambio, teniendo que evolucionar para poder seguir siendo reconocidas.

Hoy en día, hay que alejarse del marketing tradicional, unilateral y limitado, en la que los grupos de interés y empleados eran vistos como herramientas, para poder seguir compitiendo como marca y Peñarol no está ajeno a ello, por eso su equipo de marketing busca nuevas estrategias para generar nuevos ingresos de socios. Esto lo podemos definir como “El pulso de la marca”

“Los humanos identificamos y distinguimos marcas primeramente haciendo referencia a su nombre”.

Acá vemos la evolución de algunos nombres de conocidas marcas o sobre cómo elegir un nombre y no otro si tuvieras que enfrentarte a esta situación. Ejemplo claro, nuestra marca, como con el correr de los años la siguen eligiendo y reconociendo por sobre otras, “se traduce en gestión de los valores, los significados y la imagen” (La imagen de marca. Un fenómeno social 2004 pág.147).

“el producto hace nacer la marca, y esta, al llenarse de valores gracias al producto, crea valor por sí misma” (La imagen de marca. Un fenómeno social Pág 148).

Manchester United, uno de los equipos con mayor número de seguidores a nivel mundial, tiene una cartera de productos y servicios bastantes amplios e innovadores. Más allá de un equipo de fútbol, es un entramado comercial que desarrolla productos desde la venta de servicios a través de sus empresas inmobiliarias, agencias de viajes, servicios financieros, etc. Teniendo unidades de negocio del sector, sería en el cumplimiento de los acuerdos corporativos, situación preferencial que le permite expandir su nombre a otras latitudes de su entorno geográfico.

Si nos referimos a la simbología como tal, tomaremos como referencia el capítulo “El rostro de la marca” de los 5 Pilares del Branding, de Joan Costa, donde explica claramente el sistema de los signos y símbolos de identidad.

Cuando hablamos de visualizar los imaginarios de una marca, tratamos de convertir los valores en una representación tangible, que el consumidor puede “tocar”. Esto se compone de dos elementos claves, el nombre, que es su identidad verbal, y sirve para identificar a la marca, y la segunda parte es la imagen visual. La cual usamos para reconocer de forma visual.

Descifrar valores de una empresa, producto o servicio, es el paso previo e indispensable para cualquier acción relacionada con la marca.

El nacimiento de una marca, viene determinado por el proyecto empresarial o institucional, si es una marca corporativa o por el beneficio concreto que ofrece un producto de nueva creación. La marca está obligada a adaptarse a las demandas y expectativas de los consumidores a los cuales va dirigido. Para esto, introducimos un nuevo concepto, el posicionamiento. Este último es el lugar que ocupa o quiere ocupar en relación con el mercado en general y al sector en particular: el lugar que ocupa en el imaginario del público, o que la marca desea lograr.

Luego de esto, tenemos que planificar la estrategia de identidad. Aquí es donde definiremos el público al cual vamos a destinar nuestras acciones, nuestro nombre, etc.

Con los signos de identidad visual, lo que intentamos es hacer conocer, reconocer y memorizar la marca en el consumidor.

Debemos de tener presente que el nombre de marca es siempre previo a su representación visual, pero hasta que esta no existe, la identidad de la marca no se acaba de materializar.

La identidad de marca es una síntesis física que le da sentido y poder y la diferencia de otras. Un punto no menor es la tipografía y los colores, esto va a determinar los valores

de la marca, más adelante veremos cómo se eligieron las paletas de colores de la marca Peñarol, sus letras, etc., para llegar a ser hoy en día la tipografía que tiene como marca.

Para poder informar a sus abonados, el club tiene y utiliza su propia página web, la cual se llama Club Atlético Peñarol (https://www.xn--pearol-xwa.org/index_1.html), ahí está detallado las actividades de todas las disciplinas en que participa el club, informaciones de lo que vendrá, entre otras cosas. Además, como mencionamos anteriormente, tiene toda la información a través de la app CAP.

También les brinda a los socios la comodidad de poder abonar sus cuotas mensuales vía web lo que les da la posibilidad de poder hacerlo desde cualquier lugar y en caso de no vivir en Montevideo, tener las mismas posibilidades que alguien que reside en la capital del país.

De la misma manera, al hablar de espacio simbólico, podemos definirlo dentro de dos grandes perspectivas. En la primera, vamos a considerar lo simbólico como una propiedad del espacio. Dicho de otra manera, podemos decir que todo espacio tiene un significado propio y esta es una característica inherente a él.

Dentro de esta primera perspectiva pueden incluirse trabajos como el de Lynch (1960, 1984) según el cual toda imagen ambiental consta de tres elementos: identidad, estructura y significado. O la perspectiva ecológica de Gibson (1979) según la cual el significado es un aspecto indisociable de los patrones ambientales de estimulación que percibe un individuo. O, finalmente, desde un posicionamiento interaccionista simbólico, la idea de que el significado de un objeto es el que le confiere su naturaleza ontológica, de manera que el individuo orienta sus actos hacia los objetos de su mundo en función de lo que estos significan para él (Blumer, 1982).

La segunda perspectiva se define como un significado social, es decir, reconocido y compartido por un amplio número de individuos y, como afirma Gibson (1979) “en la medida en que un espacio físico represente un significado o conjunto de significados determinados socialmente, este espacio puede ser considerado simbólico para el grupo o la comunidad implicada”.

Antecedentes

Para la investigación se han revisado varias tesis relacionadas con el tema planteado, de las que se hizo un análisis de la propuesta y se ha tomado en cuenta lo importante a destacar para el tema a realizar por parte del autor, todo el análisis estará fundamentado por los documentos, bibliografía utilizada y autores investigados.

A los efectos de lograr un mejor análisis, se tomarán las tres tesis que se mencionan a continuación, creyendo y considerando que son tres trabajos que se acoplan a la perfección al trabajo que se lleva adelante:

- **Comunicación interna e imagen corporativa del club social y deportivo Macará de la ciudad de Ambato - Ecuador.** Autor: Luis Andrés Pazmiño Maya. Año 2017.
- **El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos y profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia.** Tesis Doctoral Presentada por: Guillermo Sanahuja Peris. Año 2012.
- **El poder político y social en la historia del club Barcelona (1899-2015)** Tesis Doctoral. Presentada por: Ángel Iturriaga. Año 2015

En la primera, **Comunicación interna e imagen corporativa del club social y deportivo Macará de la ciudad de Ambato – Ecuador**, Luis Andrés Pazmiño Maya realiza una investigación que se enfoca a la elaboración de un Plan de Comunicación que contenga estrategias de comunicación y marketing, con la finalidad de mejorar la comunicación Interna e Imagen Corporativa del Club Social y Deportivo Macará de la ciudad de Ambato. En ella se muestra como el plan de comunicación realizado

interviene de forma relevante a la hora de hablar del crecimiento de la institución, añadiendo que *“ya que ayuda a informar, difundir o dar a conocer a sus públicos de interés, ideas, proyectos y nuevos métodos, logrando una aceptación en el ámbito organizacional tanto interno como externo.”*

En la Tesis Doctoral **El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos y profesionales españoles. Retos y modelos para alcanzar la excelencia**. Presentada por: Guillermo Sanahuja Peris, en el Año 2012. En este caso, la investigación incidirá en sus funciones de comunicación corporativa y marketing en organizaciones deportivas.

Quien la realiza, trata de proponer un modelo de gestión específico para una organización deportiva centrada en la comunicación corporativa y el marketing, similar a lo que queremos demostrar en el trabajo que se está realizando en el presente trabajo de grado con el Club Atlético Peñarol. Al igual que en el estudio que se lleva a cabo, en el trabajo Guillermo Sanahuja Peris, se considera importante y necesaria la aplicación de proyectos de nuevas tecnologías, ya que eso le brinda mejor difusión y llegada de la comunicación a los socios e hinchas del club.

Dicho trabajo pretende mostrar la persecución de esa excelencia, pero también resalta que tendrá limitaciones sobre las funciones directivas de comunicación y marketing.

Por último, se elige la Tesis Doctoral., presentada por: Ángel Iturriaga **El poder político y social en la historia del club Barcelona (1899-2015)**, se hace un abordaje sobre la historia del Fútbol Club Barcelona.

Haciendo un pasaje por toda la parte política y social del club, termina analizando la comunicación corporativa y organizacional de dicho club.

Otro de los argumentos que nos impulsó a considerar esta tesis doctoral como base para nuestro trabajo, es que habla de los retos que debió pasar dicho club para alcanzar y lograr los objetivos planteados, por lo cual creemos que se adapta de forma correcta a nuestro trabajo de grado.

Al ver los objetivos que se plantean en esta tesis de doctorado, se observa que se pueden aplicar de una forma adecuada al trabajo que se está realizando y esto nos lleva a incorporarlo como antecedente del presente trabajo de grado.

Por tal motivo, luego de leer varios trabajos que hablan de la comunicación organizacional de equipos deportivos, se considera apropiado tomar como antecedentes estos tres debido a que asemejan al que se está realizando y aportan mucho contenido para poder realizarlo.

Metodología

Empecemos por definir que una metodología es una reflexión acerca de los métodos y la utilización de las técnicas.

Los objetivos que se plantean llevan a la elección de tal o cual método o técnica. Hay que analizar críticamente las posibilidades de cada método y técnica para avanzar hacia los objetivos de manera correcta (clave de la metodología).

Para el estudio de la construcción de la identidad del Club Atlético Peñarol a través de la creación del estadio Campeón del Siglo, se optó por una modalidad cualitativa.

También se analiza la estrategia de comunicación empleada por la institución para lograr el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia de sus hinchas y socios.

Metodología cualitativa:

Según Álvarez (2017) el término investigación cualitativa se refiere a cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos o por otros medios de cuantificación. Significa de por sí que no es reducible a la cuantificación. Estos tipos de estudios tienden a focalizarse en universos de una o muy pocas unidades de análisis. Principalmente, se caracterizan por el manejo de variables no cuantificables o de un bajo nivel de cuantificación. Se puede referir a investigación sobre la vida, historias y conducta de las personas, pero también sobre funcionamiento organizacional, movimientos sociales o relaciones de interacción. Pero siempre analizados con un proceso analítico, no matemático, que produce hallazgos derivados de los datos reunidos con una variedad de medios. Ellos incluyen observación y entrevistas, pero pueden también incluir documentos, libros e incluso datos censales.

Para autores como Bonilla y Rodriguez (1997: 84) la investigación cualitativa, se interesa por captar la realidad social “a través de los ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.

Análisis de estrategia de comunicación:

Debemos definir la estrategia de comunicación, como una herramienta que nos permite planificarnos en el tiempo de una forma organizada.

La sistematización o metodología empleada para este ejercicio de comunicación es variable y cambiante, cada organización puede crear su propia metodología y sistematizar siempre y cuando le permita de una forma integral y coherente comunicar sus objetivos en un plazo determinado.

Existen estrategias de comunicación diversas y cada una obedece a necesidades y a objetivos generales y específicos diferentes.

Para esto debemos tener en cuenta la definición de categorías de análisis, estas son una estrategia metodológica que nos permiten comprender en profundidad el objeto de estudio.

Lo que se busca con esta forma de estudio es obtener información clave e indagar aspectos como los atributos que componen la imagen corporativa, identidad, identificadores gráficos, medios de comunicación utilizados, estrategias diseñadas y sus públicos (especialmente su público objetivo).

Por tal motivo, uno de los métodos cualitativos que se utilizó, es la realización de un “Focus Groups”. Si bien no hay una definición sola, como autor del presente trabajo de grado, considero que la describen Alvarez y Jurgenson, (2003) en su texto, es una de las que más se asemeja a mi análisis, ellos afirman que el Focus Groups “es una técnica de investigación social que privilegia el habla, cuyo propósito radica en propiciar la

interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de investigación, en un tiempo determinado y cuyo interés consiste en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo”.

Mientras que para Ponce, Martorelli (2010) “Tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y su experiencia con respecto a un determinado fenómeno”.

Se formó grupos de 6 a 8 personas con diferentes edades, sexo y nivel socioeconómico, también se mezclaron socios y no socios del club. La idea en este caso fue analizar con dichos actores qué ha significado a nivel de identidad la creación del Estadio Campeón del Siglo.

Además, mediante esta segmentación se exploró la percepción que tienen distintas generaciones de socios e hinchas sobre la identidad del Club Atlético Peñarol a partir de la construcción del estadio Campeón del Siglo.

Los grupos se conformaron por:

- 1) Personas entre 18 y 29 años, de aquí en adelante los llamaremos “jóvenes”
- 2) Personas entre 30 y 59 años, en adelante “adultos”
- 3) Personas de 60 años en adelante, en adelante “adultos mayores”.

En este proceso, el instrumento de recolección de datos juega un papel central puesto, que sin él no hay observaciones clasificadas. Los registros del instrumento de recolección representan valores observables de conceptos abstractos. Un instrumento de estas características adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

La recolección entonces es el momento en el que estamos construyendo el dato. Por tal motivo, recolectar tiene que ver con ubicar las unidades de análisis en las categorías de las variables; En toda recolección de datos aparecen 3 elementos: el observador, el observado y el instrumento.

Además, resultó muy importante no solo escuchar a todos los integrantes del “Focus Groups” sino también ver sus expresiones a la hora de responder.

Otras técnicas del método cualitativo son las entrevistas y la observación.

De tal manera, la tarea de campo es fundamental, el rol del investigador va a ser muy importante debido a la utilización de instrumentos abiertos. De este modo, la investigación cualitativa se centra en la comprensión de las acciones de los actores y la influencia social y la perspectiva sobre estos. Por tal motivo se entiende la realidad por medio de la perspectiva de los actores. Se estudian las cosas en su situación natural, lo cual implica que haya una íntima relación entre el investigador y su objeto de estudio, produciendo distintos tipos de conocimientos como descripción, interpretación, teoría, generalización y evaluación (se usa en combinación con el enfoque cuantitativo).

Se considera al dato como una elaboración, de mayor o menor nivel, realizada por el investigador, en la que recoge información de la realidad externa e interna a los sujetos y que se utiliza con propósitos indagativos.

El dato soporta una información sobre la realidad, implica una elaboración conceptual de esa referencia y un modo de expresarla que hace posible su conversación y comunicación, pero no son más que el material bruto a partir del cual se debe realizar operaciones oportunas que le permita estructurar el conjunto de información en un todo coherente y significativo. Por lo tanto, el análisis de información cualitativa se realiza

por medio de tratamientos de los resultados que se lleven a cabo, generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización.

“Respecto de la confiabilidad en la investigación social usando métodos cuantitativos, para que los resultados sean más confiables el tamaño de muestra requerido debe ser mayor, por lo tanto, el tamaño de muestra es directamente proporcional a la confiabilidad deseada” (Snedecor y Cochran, 1967).

Por otro lado, algunas de las características principales de la perspectiva cualitativa son la objetividad, los eventos, la neutralidad, tener hipótesis, la variable, medir y obtener resultados.

Por tal motivo se realizaron entrevistas a diferentes actores relacionados con el club en el período de la construcción del estadio Campeón del Siglo, como lo son el ex presidente, Contador Juan Pedro Damiani, (presidente en ejercicio en el periodo de la edificación), el Arquitecto Luis Rodríguez (Director del estudio de Arquitectura LRT que estuvo a cargo de la obra) y Álvaro Moré, (Presidente de Young & Rubicam Group, empresa que se encargó del marketing y la comercialización del estadio Campeón del Siglo). Todos ellos, actores muy importantes para que la obra se lleve a cabo.

Taylor y Bogdan (1996), mencionan que la metodología cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, consiste en algo más que un conjunto de técnicas para recoger datos.

El enfoque cualitativo se consideró óptimo, ya que como indica Hernández Sampieri et al (2014), los lineamientos cualitativos son eficientes cuando al investigar, se pone especial interés en significados, experiencias, valores humanos, perspectivas, percepciones y el ambiente en el que se da el fenómeno a estudiar (Hernández Sampieri et al, 2014 p.364).

Para Grundmann y Stahl (2002), esta metodología, por ejemplo, “crea un ambiente de diálogo propicio que promueve al entrevistado a expresarse libremente, sin limitaciones” (p.163).

Para la metodología cualitativa, además de las entrevistas mencionadas, utilizamos muestras de estudios realizados anteriormente por otras empresas como trabajos de grados referidos al tema.

Para analizar la estrategia de comunicación del Club Atlético Peñarol, debemos antes tener en cuenta las Características de las Categorías de Análisis:

- Surgen una vez realizado el estado del arte y del marco referencial.
- Son duales, por este motivo en muchas ocasiones pueden confundir al investigador.
- El objetivo de construir categorías de análisis es alcanzar conceptos sencillos para la comprensión del fenómeno.
- Pueden dividirse en subcategorías.
- Deben tener sustento teórico.
- Definen los alcances de la investigación y son una parte fundamental en la delimitación del problema.
- Ayudan a sistematizar los datos.

La construcción de las categorías de análisis, así como de las variables, es propia de cada investigador, y este proceso está íntimamente ligado a los objetivos de la investigación. Una vez que se defino podrán dividirse en subcategorías.

En este trabajo de grado se analiza, por medio de datos recogidos de entrevistas y estudios previos, los objetivos de marketing planteados por el club, los objetivos de comunicación, las estrategias de medios, entre otros sub grupos que nos servirán para comprender la estrategia de comunicación planteada por la institución.

De tal manera, si nos referimos al Club Atlético Peñarol como una organización, podemos hablar del “iceberg organizacional” o dicho en otras palabras, definirlo como una relación de causa y efecto en la cultura corporativa.

Se basa en una dinámica en la que los elementos ocultos o invisibles son la causa de los elementos visibles de la cultura empresarial. Esta relación se asemeja a un iceberg, que es un témpano de hielo del que solo se ve su parte más superficial; lo demás está sumergido en el agua.

Recordemos que una organización es una infraestructura física, pero también una red compleja de relaciones, valores y conductas.

A su vez, la cultura organizacional comprende los valores, filosofía, mitos, entre otros conceptos que comparten los miembros de la organización.

A la hora de hablar de las dimensiones de identidad, debemos remarcar el campo de la identidad visual, esta última es una construcción de varios elementos gráficos y visuales responsables de crear una atmósfera sobre quién es la empresa, cuáles son sus valores e incluso cómo se ve el mundo y la sociedad desde su perspectiva y por tal motivo analizaremos la iconografía del club desde sus orígenes a la actualidad.

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. El fútbol mundial, pero sobre todo Peñarol que es nuestro objeto de estudio, no escapa a esto. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y a través de todos los análisis metodológicos que se utilizarán, se tratará de responder la pregunta de investigación planteada.

Análisis

En este ítem de nuestro trabajo de grado, analizamos la estrategia de comunicación que emplea el Club Atlético Peñarol para fortalecer su identidad, imagen y su posicionamiento, y con ello, las estrategias de comunicación que ha implementado para estos fines. Esto incluye Objetivos de marketing, objetivos de comunicación, público y estrategias de medio.

A) Objetivos de Marketing

Como señalo el gerente de comercialización y marketing del club, en la entrevista que se le realizó, uno de los objetivos es aumentar el caudal o número de socios en un 20% en un periodo de dos años.

Al contar con mayores ingresos, el club podrá retomar y desarrollar otras disciplinas deportivas en las cuales competir y al mismo tiempo poder brindar mayores beneficios a sus socios. Algunos de ellos ya fueron implementados, como por ejemplo, no cobrar entrada en el clásico que se disputó de local en el estadio Campeón del Siglo, brindar entrada gratis a los socios (según la categoría que tienen) en basketball, carreras de calles, etc.

B) Objetivos de Comunicación

Generar nuevamente que el Club Atlético Peñarol se reconozca con la marca Campeón del Siglo, y se refuerce su posicionamiento con la idea o slogan “A lo Peñarol” o “Ganar a lo Peñarol”.

C) Público

Público Objetivo:

Comprende un amplio espectro de personas que comprende sexo, franja etaria, poder adquisitivo y vínculo con el club (socio – no socio).

C1) Primario:

Al que apunta es muy dispar y por ende las estrategias también deben serlo para adecuarse a su consumidor. Va desde la gente que concurre a todos los partidos, acompaña esporádicamente, como adulto o jóvenes, tanto hombres como mujeres, de poder socioeconómico alto, medio y medio bajo.

C2) Secundario:

Público adulto mayor, (65 años en adelante); menores de edad, personas que van a partidos de manera muy puntual, (ejemplo algún partido final) y que usualmente mira por TV.

D) Valor

A partir de la construcción del Estadio aumentó el padrón de socios, pero, sobre todo, le dio al club algo que le faltaba, su “propia casa”, y eso hizo que el hincha se sintiera más identificado aún. Según Keller (1993), el valor de marca se define como el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del consumidor a las acciones de marketing. Dicho en otras palabras, el valor de marca es el valor que un producto ha adquirido a lo largo del tiempo y consecuencia de la experiencia de los usuarios, clientes o no, sobre el producto o la organización y cómo lo perciben. Así mismo, se encontrará un valor de marca positivo cuando se cuenta con una publicidad eficaz a lo largo de su historia. De esta forma, podemos afirmar que el valor de la marca Peñarol, a partir de este hito y como fue comunicado, refuerza positivamente el sentido de pertenencia a sus aficionados.

E) Estrategias de Medios:

E1) Masivos tradicionales:

Los medios utilizados fueron: televisión, vía pública.

E2) Masivos no tradicionales:

Para este caso, se utilizó Internet, el club cuenta con su propio sitio web,

(<https://www.xn--pearol-xwa.org/home>), ahí está detallado las actividades de todas las disciplinas en que participa el club, informaciones de eventos futuros, entre otros, además el club cuenta con un aplicativo motivo móvil, (app CAP) donde maneja toda la información y el merchandising.

En el portal Padre y Decano (<http://www.padreydecano.com>), (es un portal del club que lleva más de 10 años y donde se manejan noticias, columnas, galería de fotos, editoriales, videos y todo lo relacionado al Club Atlético Peñarol al igual que en sitio web principal) el 28 de septiembre del 2017 (día del cumpleaños del Club Atlético Peñarol) y con motivo de la conmemoración de los 126 años del club, realizo una recopilación de las 126 a (su entender) “han marcado la historia de la entidad”.

(<http://www.padreydecano.com/cms/editoriales/126-frases-de-penarol/>).

Una frase que identifica a Peñarol, es “A lo Peñarol”, un dicho que se repetía cuando el club lograba hazañas en las cuales las posibilidades de victoria eran mínimas, mencionar el triunfo ante el Real de Madrid para conseguir la copa intercontinental del año 1961, o las copas Libertadores de América de los años 1982 o 1987 donde se obtiene el triunfo en el último minuto, es mencionar que se gana “a lo Peñarol”.

Pero esta no es la única expresión que puede definir a Peñarol.

El club es reconocido por muchos slogans a lo largo de su historia. Por ejemplo, la mencionada por el Cr. José Pedro Damiani (presidente del club en los periodos 1987 a 1993 y 1993 al 2005) cuando dijo: “Peñarol se rebeló contra el país del no te metas”, la cual tuvo gran repercusión mediática; Otra de ellas, fue la “guerra del quinquenio” en 1997, “En Uruguay soy de Peñarol porque es pueblo”, que expresó Carlos Gardel, todas ellas tuvieron gran arraigo popular;

“Serás eterno como el tiempo y florecerás en cada primavera”, escrita en el acta de fundación del club, atribuida a Frank Hudson (segundo presidente de la historia del club tras Frank Henderson), es quizás al día de hoy una de las que más podemos apreciar en banderas o spot publicitarios relacionados con el club, además de ser una frase que cada 28 de septiembre con motivo del festejo de un nuevo aniversario del club, se utiliza para los festejos.

Algunas otras que podemos mencionar, “Peñarol es un sueño, siempre va a ser un sueño y su hinchada, la más grande”, Antonio Pacheco en 2011, uno de los últimos ídolos del club, ganador de 8 títulos locales con Peñarol, y teniendo el record de ser el jugador con más clásicos ganados con una suma de 28 triunfos frente al Club Nacional de Football.

Así como la mencionada por Néstor Gonçalves (uno de los capitanes más reconocidos de la historia de Peñarol y el único jugador uruguayo en disputar 6 finales de Copa Libertadores) “Con la camiseta de Peñarol uno representa a un pueblo. Hay que responder, hay que ganar”, o “La Copa Libertadores lanzó a Peñarol a nivel mundial”, dijo Roberto Scarone, entrenador dos veces campeón con Peñarol de la copa libertadores de América.

Análisis de Focus Groups:

Tabla de inclusión:

Grupo 1: Personas de 18 a 29 años. Grupo que llamaremos “jóvenes”

Grupo 2: Personas de 30 a 59 años. Grupo que llamaremos “adultos”

Grupo 3: Personas de 60 años en adelante. Grupo que llamaremos “adultos mayores”

Ser socio o hinchas no socios de Club Atlético Peñarol

Mujer

Hombres

Tabla de exclusión:

Menor de edad

No ser ni socio ni hincha del Club Atlético Peñarol

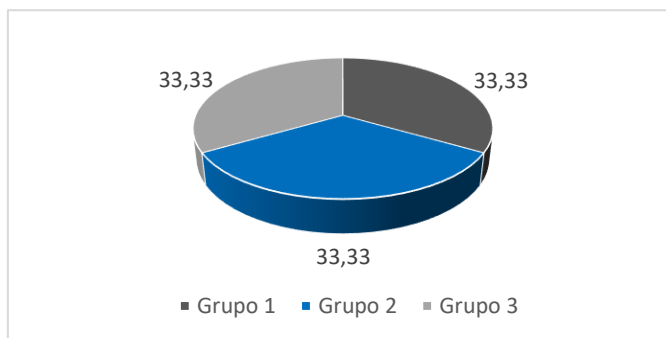
Índice de cumplimiento:

A) Participantes por grupo

Grupo 1: 8 personas - 33.33%

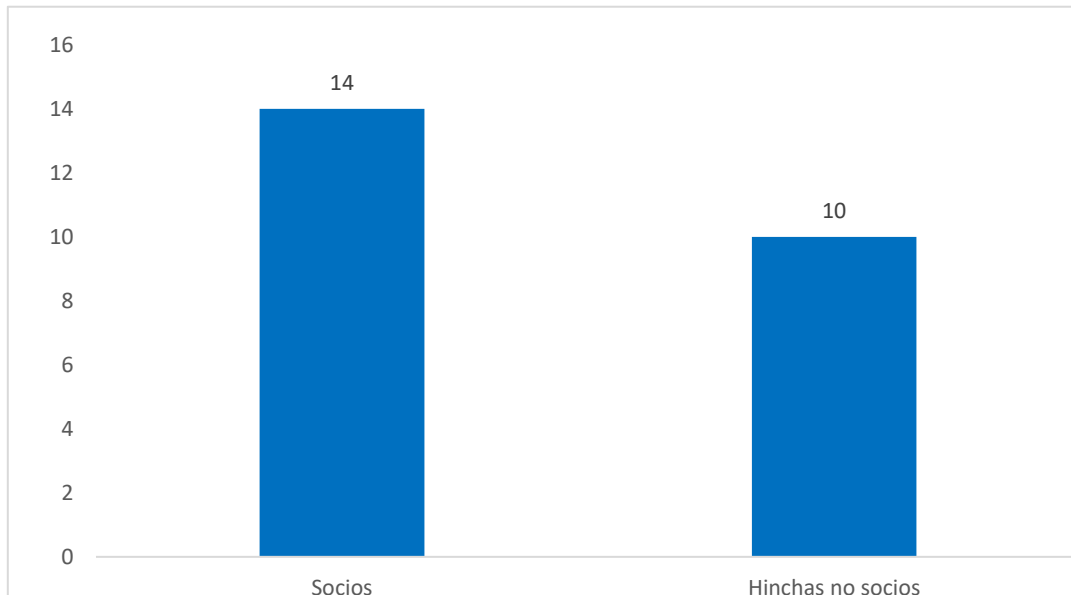
Grupo 2: 8 personas 33.33%

Grupo 3: 8 personas 33.33%



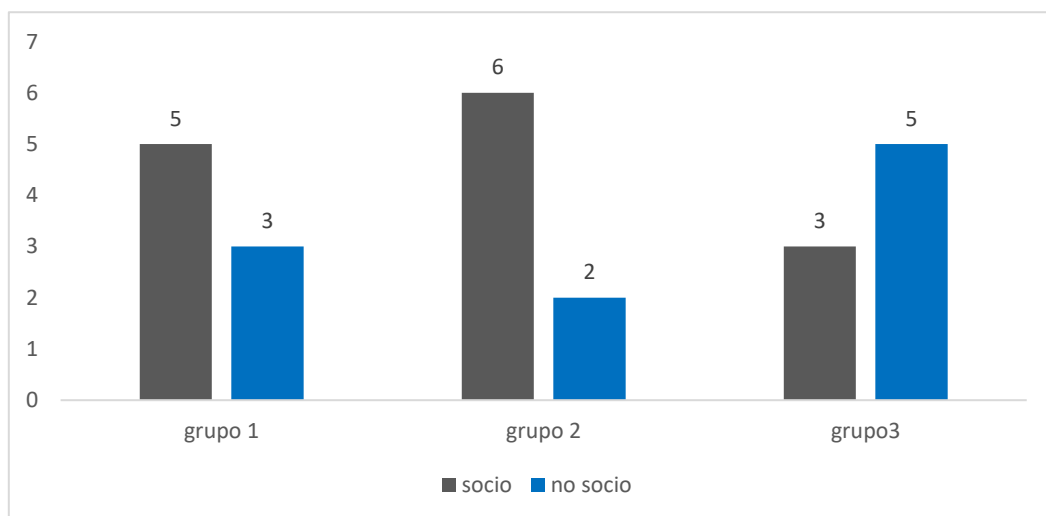
B) Cantidad Socios e hinchas no socios

Del total de las 24 personas, 14 resultaron ser socios y 10 hinchas no socios.



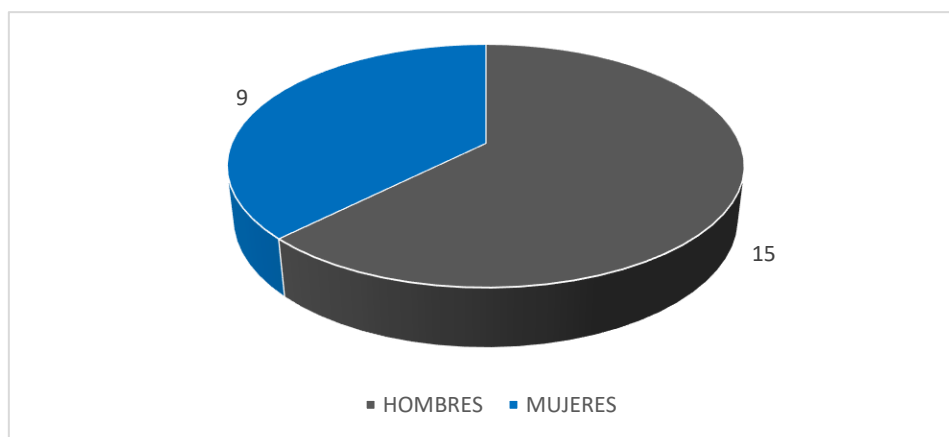
C) Cantidad Socios e hinchas no socios en cada grupo

En el grupo 1, se observan cinco socios y tres hinchas no socios. En el grupo 2, seis socios y dos hinchas no socios, mientras que en el grupo 3, vemos tres socios y cinco hinchas no socios.



D) Cantidad de mujeres y hombres

Con respecto a la cantidad de hombres y mujeres, de los 24 participantes, 15 son del sexo masculino y 9 son del sexo femenino.

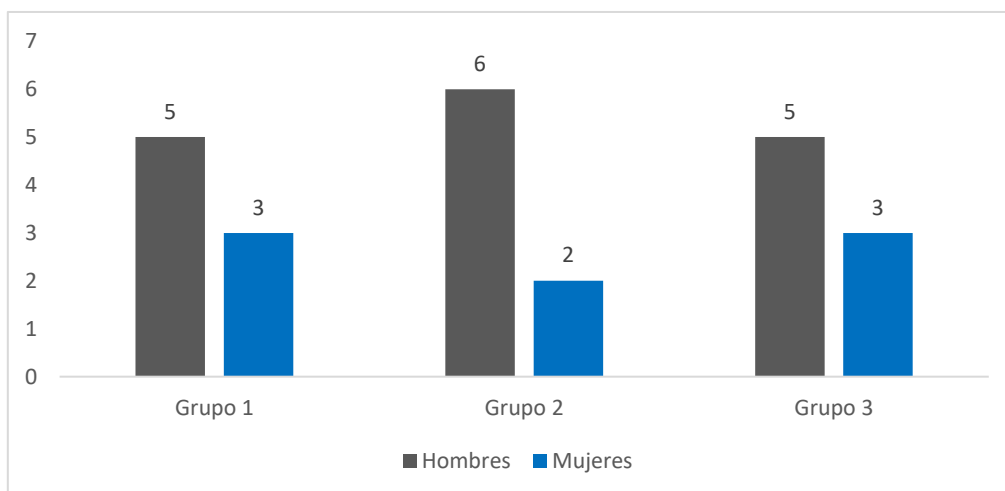


E) Hombres y mujeres cada grupo

Analizando hombres y mujeres de cada grupo.

En el grupo 1, cinco participantes son hombres y tres son mujeres.

Mientras que en el grupo 2, seis pertenecen al género masculino y dos al género femenino. Por último, en el grupo 3, cinco participantes son hombres y tres son mujeres

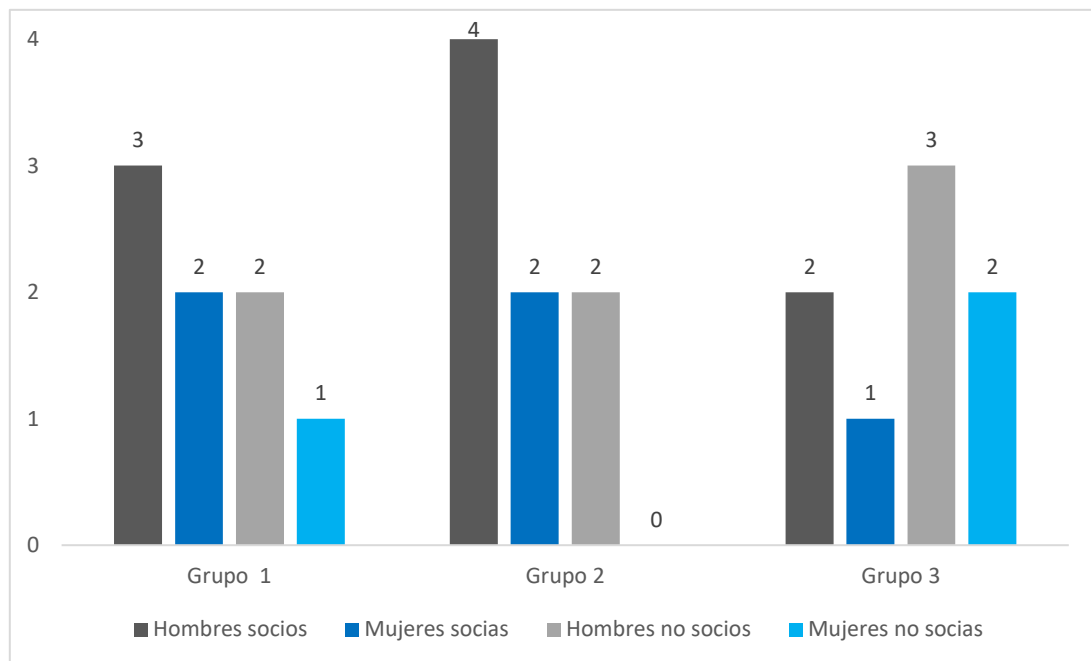


F) Cantidad de hombres y mujeres socios y no socios de cada grupo

El último gráfico, representa la variedad dentro de cada grupo.

Con respecto al grupo 1, tenemos tres participantes de hombres socios, dos mujeres socias, dos hombres no socios y una mujer no socia.

En el grupo 2, cuatro hombres socios, dos mujeres socias, dos hombres no socios y ninguna mujer no socia. Por último, en el grupo 3, dos hombres socios, una mujer socia, tres hombres no socios y dos mujeres no socias.



Las preguntas que se utilizaron para el focus group fueron las siguientes:

**1) Si tuvieras que definir el Campeón del Siglo en una palabra o frase, ¿cuál sería?
¿Por qué?**

Esta pregunta, que fue la primera que se realizó y se utilizó como “rompe hielo”, tuvo muchas respuestas similares en las que cada persona que dio su reflexión lo hizo con

alegría y orgullo. Esto se pudo apreciar en el tono de voz, en su expresión corporal y facial.

Las frases que aparecen de forma reiterada sobre el estadio Campeón del Siglo son: “la perfección”, “nuestra casa” o “hasta es más que un estadio”.

2) ¿Sienten que la construcción del estadio marcó un antes y un después en la identidad del club? ¿Por qué?

En esta pregunta, el 100% de los participantes de todos grupos respondieron afirmativamente sin dudar. Del mismo modo, algunos señalaron que esta construcción constituye un hito en la historia del club.

Esto se puede observar en respuestas tales como: “Una nueva historia se abrió a partir de la construcción”, “porque era lo que le faltaba y necesitaban los hinchas y el club para estar totalmente completo” o “le dio a su gente un lugar con cuál identificarse y al cual sentirse parte” entre otras expresiones.

3) ¿El Estadio los hace sentir más parte de Peñarol?

En este caso, al igual que en respuestas anteriores, los participantes respondieron afirmativamente sin duda alguna, en tanto que, estos, se sienten más parte del club a partir de la construcción del estadio, porque, a su entender, existe una comunión muy importante entre hinchada y jugadores.

4) ¿Pudiste ir al estadio alguna vez? (en caso que sí) ¿qué sentiste la primera vez que fuiste?

Aquí se pudo apreciar quizás la primera diferencia entre los participantes, ya que no todos tuvieron la oportunidad de ir. Los que no lo conocen aún afirmaron que les gustaría conocerlo y que no se han tenido la oportunidad por temas de locomoción o tiempo.

Los que sí lo han conocido y han tenido esa experiencia desde las tribunas, describieron con mucha emoción el momento que ingresaron por primera vez, ya que lo consideraron hecho único y especial, además de ser un sueño cumplido.

Antes de pasar a la siguiente pregunta, se muestra a los presentes dos spots, los mismos fueron de los principales a la hora de la publicidad cuando se realizaba la construcción del estadio.

Los link de los mismos, son los siguientes:

<https://www.youtube.com/watch?v=VvK6GYffPdI>

<https://www.youtube.com/watch?v=U7Vd2ePwSKQ>

Antes de realizar la pregunta, se les dio unos segundos y se apreció sus gestos y reacciones. En el grupo de los adultos mayores, se apreciaba mucha emoción, representada en “puah el nando” siendo que, como dicen ellos, es quizás uno de los ídolos máximos que tienen.

Se pasó de momentos de risa antes de reproducir los links, a silencio y mucha atención mientras se observaban los mismos.

Para el grupo de jóvenes se notaba como con alegría se miraban entre ellos, se apreciaba mucha emoción y más de uno pidió reproducir nuevamente los videos.

Pasando estrictamente a la pregunta, se les consultó:

5) ¿Qué te genera esos spots?

En esta pregunta aparecen diferentes respuestas que están relacionadas con los grupos generacionales. Para los adultos mayores y gran parte de los adultos, la figura de Fernando Morena encarna una de las máximas glorias del club.

Por otra parte, las generaciones de jóvenes y el resto de los adultos identifican a Pablo Javier Bengoechea como uno de sus máximos ídolos. Esto se puede apreciar en palabras que expresan alegría e idolatría.

En líneas generales aparecen de forma reiterada para todos los casos las palabras de satisfacción, orgullo y emoción.

6) Si lo tuvieras que definir en una frase o una palabra, ¿cuál sería?

Aquí podemos ver también diferentes respuestas, si bien todas fueron en un tono positivo, la variedad fue más grande.

Pasando desde, “cumplieron”, o “ganas de ir a la cancha” hasta la que dijo un participante del grupo de adultos mayores “se me eriza la piel solo de verlo”.

7) ¿Qué te significa ver a Fernando Morena o Pablo Javier Bengoechea en los spots publicitarios del estadio?

En esta pregunta, sin importar edad o sexo, todos coincidían, las palabras se expresaban con mucha firmeza, nadie dudaba al nombrar a los dos personajes de los spots como “referentes”, “ídolos”, “leyendas”, “jugadores históricos”, palabras que se repetían en todos los integrantes de cada grupo.

8) ¿Ha cambiado tu frecuencia de ir al estadio ahora al estadio con respecto a antes?

En este caso, como vimos en otras de las preguntas, no todos los participantes han podido ir, pero específicamente de los que sí han ido, coinciden que ha cambiado su forma de asistir a la cancha desde que se construyó el estadio Campeón del Siglo y se dejó de jugar en el estadio Centenario.

A la mayoría les cambio porque quizás antes “iban cada tanto y ahora van mucho más seguido, por el sentido de pertenencia que brinda tener su estadio”, como mencionaron la mayoría de los participantes.

Pero a algunos pocos de los partícipes, les pasó la inversa, antes podían ir más al Centenario por cercanía y ahora no van tan seguido al Campeón del Siglo

9) ¿Qué resaltarías y qué cambiarías del estadio (ya sea en la parte edilicia o desde antes) que le cambiarías?

En esta pregunta, una de las últimas, todos los participantes de este focus groups, coincidieron en lo mismo, que mejorarían dos cosas, “el traslado y los accesos”, (aunque entienden que no depende exclusivamente del club), agregan algunos, además, “quizás mejorar los estacionamientos”.

Con respecto a que resaltarían, tampoco hubo dos matices y también coincidieron en lo mismo, resaltan “la gran comodidad con la cual se ve de cualquiera de las tribunas”.

Para finalizar, se les informa que les realizaremos la última pregunta, donde muchos sonrieron diciendo que si era por ellos seguían varias preguntas más, ya que este rato de preguntas y respuestas los había llevado a su interior más profundo y reencontrado con sentimientos más que importantes para con el club.

10) En síntesis a partir de todo lo conversado, ¿qué les dejó todo este proceso de construcción del Campeón del Siglo?

Con esta pregunta de reflexión se vuelve a tocar la sensibilidad de cada uno de los actores.

Algunos adultos mayores, con mucha emoción, hablaban de una “alegría enorme y la esperanza de volver a alzar una copa internacional”, o de “una inversión necesaria que le dio más identidad al club y su gente”.

Los más jóvenes resaltaban y coincidían en el orgullo de la “casa propia”, y su “sentido de pertenencia”.

Mientras que los adultos, se expresaron más en que sé “terminar de cerrar un círculo que estaba sin completar, resaltando que era lo que le faltaba al club para estar a la altura de su historia”.

Sin dudas que cada uno lo sintió y vivió a su manera, dependiendo de sus experiencias personales y al grupo que pertenecía.

Como síntesis del focus group, podemos resaltar que:

- 1) Todos los participantes, sin importar sexo ni edad, sienten sentido de pertenencia desde la creación del estadio Campeón del Siglo.
- 2) Sienten un gran orgullo y alegría a la hora de hablar del estadio.
- 3) Les emociona ver a ídolos en sus spots.
- 4) Sienten que hay cosas para seguir mejorando en el estadio, aunque entienden que muchas no dependen propiamente del club.
- 5) Resaltan la parte arquitectónica y su vista a la cancha desde cualquier punto.
- 6) Todos sienten que el club cumplió con lo que prometió, a la hora de la propuesta del estadio.

7) Dependiendo el grupo del entrevistado, sienten al estadio como un ciclo que se cerró, como el sentido de la casa propia o la ilusión de poder volver ganar un torneo internacional.

8) todos y sin dudarlos afirman que la construcción del estadio Campeón del Siglo marco un antes y un después en la historia del club, que fue un hito tanto a nivel nacional como internacional.

De tal manera, cuando hablamos de la construcción edilicia, y teniendo en cuenta lo que afirma Gibson (1979) “en la medida en que un espacio físico represente un significado o conjunto de significados determinados socialmente, este espacio puede ser considerado simbólico para el grupo o la comunidad implicada”, podemos notar cómo los integrantes del focus groups, a través de sus expresiones dejan ver con claridad que el “Estadio Campeón del Siglo” constituye un espacio simbólico que lo sienten como propio y forma parte constitutiva del club.

Algunas de las palabras más significativas que surgieron del focus groups fueron las siguientes:

- Alegría
- Perfección
- Nuestra casa
- Lo que faltaba
- Se cierra un ciclo
- Sentido de pertenencia
- Comodidad
- Leyendas
- Referentes
- Ídolos

Entrevistas:

Como mencionamos en el apartado Metodología, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con actores importante en el estudio que se lleva adelante,

El primer entrevistado fue el contador Juan Pedro Damiani, quien fuera el presidente del Club Atlético Peñarol en el periodo que se construyó el estadio, pero, además, actor intelectual y fundamental, para que dicha obra se llevara a cabo y saliera adelante, nos brindó una entrevista con mucho valor para el análisis del trabajo del actual trabajo de grado.

Durante la misma podemos deducir que su idea lo acompañó durante mucho tiempo, no fue algo que surgió de un día para el otro, sino que lo ejecuto durante mucho tiempo, inclusive de los primeros años de vida de sus hijos, momentos en los que este tema ya formaba parte conversación familiar diaria.

Pero que sobre todo comienza a concretarse en un viaje que hizo en un viaje a Chile, en un partido que disputara el club contra su similar de Colo Colo de dicho país.

Siempre se preguntó ¿cuántos estadios Centenarios lleno Peñarol siendo local desde 1930 a la fecha?

Sabe y tiene presente que la obra del Campeón del Siglo, es la obra más importante desde 1930, fecha en la que se construyó el estadio Centenario, pero cree que tanto esa obra como quizás el Antel Arena son de entes públicos, y como construcción de un ente privado, el estadio Campeón del Siglo es la más importante en muchísimos años.

“No es lo mismo hacer la fiesta en tu casa que alquilar un salón” (agregó entre risas)

A la hora de llevar adelante el proyecto, no lo realizó sólo, contó con gente muy especializada en temas de marketing, como también con Alejandro Ruibal, vicepresidente Comercial y de Operaciones de la empresa SACEEM o el contador Casaroti, pasando también por el grupo Ferrer para hacer la parte legal.

También fueron parte de este proyecto Dr. Jorge Barrera, (quien lo siguiera en la presidencia) y Rodolfo Catino, (integrante de la directiva en el periodo que se llevó adelante el proyecto que se estudia y actual dirigente de la institución) entre otros.

Por otro lado, muchas personas se pronunciaron en contra de la obra, en la asamblea de socios votaron en contra y expusieron los diferentes motivos. “Los egos muchas veces pesan” agrega.

Considera que la creación del estadio le devolvió a Peñarol un sentido de identidad que le estaba faltando al club en ese momento, pero que la campaña de la copa Libertadores del 2011, donde se llega a la final después de 24 años (última vez en 1987 que se alcanzó dicho logro) ayudó a que mucha gente quisiera tener su propio estadio, asociándolo a la identidad de su club como propio.

Estima que la colocación de la piedra “inicial” de la obra, fue un antes y un después para el club, siendo al mismo tiempo consciente de que corría un riesgo muy grande con lo que se estaba jugando, ya de que, de fracasar, fallaría a muchas personas, pero de igual manera, él estaba convencido de que la obra iba a ser un éxito.

Hoy evalúa el cambio que tuvo que transitar con satisfacción y es muy grande la recompensa de lo realizado, como ver los clásicos en el Campeón del Siglo o que allí se disputen partidos de la selección de Uruguay, ver las familias en la cancha, le reafirma el sentimiento de realización y de su logro.

Tiene presente que una gran deuda es haber puesto butacas en todas las tribunas, y gigantografías afuera del estadio.

Para finalizar la nota le pedimos nos deja una reflexión que le merece la construcción del estadio Campeón del Siglo.

“Como hincha de Peñarol me emociona cuando voy a la tribuna Henderson a los clásicos con mis hijos y veo esa comunión del hincha con los jugadores. Para mí es algo único e irrepetible lo que veo cuando voy”.

A continuación paso a citar algunas de las frases más significativas que surgen de la entrevista son las siguientes:

“No puede haber una religión sin templo”.

“Hicimos una encuesta y la gente añoraba tanto el estadio como ganar una libertadores”

“Comprar un palco es como comprar un departamento con vista a la pasión”

“Si lanzaba el estadio y quedaba a mitad de camino, me iba a costar muchísimo con mi institución y como empresario”.

“Mi papá decía que no sabía nada, pero que tenía el teléfono del que sabe”

Otra de las entrevistas que se llevaron a cabo, fueron los arquitectos Luis Rodríguez, director del estudio de Arquitectura LRT y el arquitecto Leonardo Papa.

Dicha empresa tuvo que ver en el aspecto de arquitectura y proyecto de la construcción del estadio Campeón del Siglo.

Tanto el arquitecto Luis Rodríguez como el arquitecto Leonardo Papa, fueron parte del equipo técnico que tuvo la responsabilidad de realizar el proyecto.

La empresa lleva 46 años de estudio de arquitectura con Luis Rodríguez como director.

Entre otros tantos proyectos importantes que han podido realizar, el arquitecto Luis Rodríguez, fue quien renovó el estadio Atilio Paiva Olivera en Rivera para la copa América de 1995, por lo cual es un actor fundamental en este trabajo de grado, ya que

se tenía en frente a alguien que no solo tuvo la parte arquitectónica de un estadio en Uruguay, sino de dos, algo casi inédito.

De la entrevista con dichos arquitectos, podemos deducir que no hubo similitud con ningún otro estadio, se hizo un estadio de primer mundo, pero acorde a Uruguay.

Se analizaron infinidad de estadios para buscar en ellos alguna propuesta que relacione la imagen física del estadio con el sentido de pertenencia del hincha y algunos ejemplos que tienen importancia, como el del Bari en Italia o el de San Luis, Argentina.

El proceso de la realización del estadio no fue algo sencillo, ya que tuvo otros proyectos que quedaron por el camino (Proyecto Estadio en el Parque Rodó En 1993, o el proyecto Estadio Damiani-Moore en Canelones en 2005, o el Estadio en el Parque Roosevelt en 2011, entre otros) y por eso Luis nos dice que “la construcción del estadio de Peñarol tiene un valor especial dentro de la vida del club” agregan.

“Con los nombres de las tribunas queda reflejado el sentido de pertenencia para los hinchas”

Entre risas, pero con una expresión de orgullo reflejada en la cara, nos dice que “el estadio se hizo a lo Peñarol”, pero que sobre todo y no quiere dejar de pasar que la idea del estadio era brindarle el sentido de pertenencia al socio e hincha de Peñarol.

“Sin Damiani no creo que esto hubiera sido posible, ya que el impulso todo esto”
acotan los dos.

El tercer entrevistado, fue Alvaro Moré, presidente de Young & Rubicam Group, empresa que se encargó del marketing y la comercialización del estadio Campeón del Siglo,

Moré indica que se hizo análisis de mercado y eso les dio algunos indicadores.

Considera que la empresa SACEEM, fue la gran encargada del proyecto, ya que estuvo en la totalidad del mismo, pero resalta también a CPA Ferrer, el estudio de abogados, a quien le da mucha importancia en el proyecto, entre otros varios actores.

El spot de Fernando Morena tiene un tras fondo, ya que él es ganador de todo, “nosotros sabíamos que Peñarol tiene copas nacionales, libertadores e internacionales, etc. ¿Pero que le faltaba? Su casa, y por eso nada mejor que Fernando Morena el gran goleador, hiciera el gol en su casa”

No nota que el hincha tuviera un cambio de actitud para con la marca, porque el hincha y socio de Peñarol, lo sigue siendo, pero si evaluaron como empresa que se siente un sentido de pertenencia muy grande desde la construcción del estadio.

Para finalizar la entrevista, enfatiza en que, si bien en la construcción del estadio participaron muchos actores, quien lideró y quien fue la cabeza de esto, (“sin él esto no salía”), fue Juan Pedro Damiani, él logró que este proyecto saliera, y que hoy se diga “tenemos un estadio a lo Peñarol”, y cuando muchos se empezaron a preocupar de que el estadio no saliera, él siempre decía, “va a salir”.

“La locura de Juan Pedro, llevo esto a una realidad.”

Iconografía

En los últimos años, los socios de Peñarol han podido apreciar un cambio muy favorable con respecto a la modernización del Club, Fabián Bicco, diseñador gráfico que, desde fines del 2009, colabora muchísimo con Peñarol, es gran culpable del logo del “Campeón del Siglo”

Recurriendo a materiales históricos de los inicios de Peñarol se puede encontrar con la evolución que ha tenido el escudo la tipografía y el color.

Evolución del escudo de Peñarol







“La primera decisión fue hacerle algunos ajustes y no cambiarlo. Hacía tiempo se venía usando y darle continuidad era algo positivo. Tenía algunos problemas de composición, ya que en algunos tamaños generaba problemas”. Agrega Biccó

Gama de colores para el escudo



Por ejemplo, si observamos el grosor de la línea exterior, vemos como se le da una solidez en todos los tamaños. Además, vemos que se le bajan las franjas amarillas y las estrellas quedan más sueltas en el escudo. Para exacerbar un club nuevo, se necesitaban fuentes nuevas y por eso se utilizó fuentes romanas, donde la diseñada por el Alemán Erik Spiekermann, era una tipografía ideal, Teniendo como resultado final la ITC Oficina, con el logo que vemos a continuación.

Símbolo Campeón del Siglo



Mientras se realizaba el trabajo de modificación, la FIFA, a través de la IFFHS (The International Federation of Football History & Statistic), selecciona al Club Atlético Peñarol como el Club del Siglo de América del Sur y desde ese momento se trabajó en el logo como en una marca: “Campeón del Siglo”.

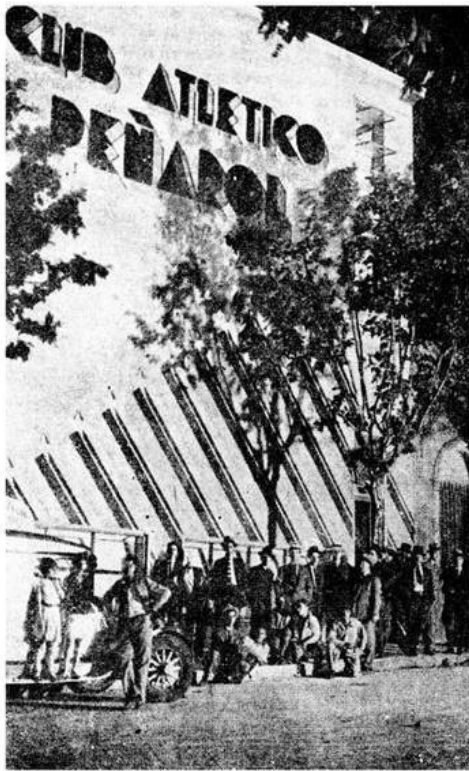
Se desarrolló la marca Campeón del Siglo con la nueva cara gráfica del club.

Cuando generas un logo, una forma, o lo que sea para un medio tan masivo, esta debe ser simple y fácil de reproducir desde un folleto hasta en un tatuaje., por tal motivo se incorporó el logo en la camiseta y pasó a ser parte de la identidad.

Logo en camiseta del club



Pared Sede antigua del Club Atlético Peñarol. Ubicada en calle Maldonado de la ciudad de Montevideo



De esta fachada se rescató el trabajo tipográfico de Vilamajó junto con Gabriel Benderski, diseñador y tipógrafo. Vieron las formas existentes y a partir de la lógica constructiva de los caracteres existentes, se construyó un alfabeto completo.

Siendo el resultado, la siguiente imagen:



Desde 1891, Peñarol tuvo su identidad definida. Desde los ingleses que trajeron el fútbol a América, quizás sin saberlo, estaban formando el cuadro obrero y popular, tal cual se denominaba al club por esos entonces. Los carboneros, los obreros ferroviarios, nunca tuvieron que construir una identidad, siempre existió esa identidad.

El trabajo que los diseñadores e historiadores fue elegir la forma adecuada a esa identidad. Es una gran responsabilidad, pero la recompensa sin duda es ver el logo en las banderas y camisetas y eso hacer alzar mucho más el valor de identidad que ellos intentaron dar desde un principio.

Banderas que se pueden apreciar en las tribunas cuando juega Peñarol



Imagen de tribuna Damiani del Estadio Campeón del Siglo



Análisis de Spot publicitarios:

1) La historia tiene un lugar para vos

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=VvK6GYffPdI>

Como se aprecia al comienzo del spot, muestra dos figuras históricas del club como Fernando Morena goleador histórico del club y Pablo Javier Bengoechea, uno de los máximos ídolos de los últimos tiempos, marcando así que apuntan a grupos de diferentes franjas etarias y abarcar tanto a los grandes y jóvenes en un mismo spot, hablando de hechos como un campeonato o un quinquenio, pero mostrando imágenes del estadio en construcción, señalando que podés ser parte de la historia y que “Peñarol tiene un lugar guardado para vos y que no te quedes sin tu lugar” hablando a las claras de tu sentido de pertenencia e identidad de imagen del club.

2) La historia tiene un lugar para vos Spot del Estadio de Peñarol protagonizado por Fernando Morena

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=U7Vd2ePwSKQ>

El impacto de poner a Fernando Morena, en un spot sin dudas que hace que la identidad de imagen del club Atlético Peñarol se vea reflejada al máximo.

Es un goleador con todas las letras, 668 Goles, goleador del uruguayo 7 veces, 3 de la Copa Libertadores de América, 27 goles clásicos, goleador histórico del futbol uruguayo con 230 goles, hablan por sí solo, y mostrarle al hincha y socio que ahora va a poder ser parte del hito (quizás) más importante de los últimos años.

Se muestra claramente como por medio de un icono como Morena, el club quiere llegarles a sus hinchas mediante y que sientan esa identidad de imagen como propia.

Al igual que el spot anterior, finaliza con la frase “la historia tiene un lugar para vos”, dando el reflejo claro de sentido firme de identidad club hincha.

Conclusiones

En este trabajo se propuso estudiar el Estadio Campeón del Siglo como factor de construcción de identidad del Club Atlético Peñarol.

Para esto, se exploró la identidad del club, se analizaron los medios de comunicación, identificativos y estrategias de la marca, se determinaron y caracterizaron sus públicos, y por último, se exploró la imagen que todas sus acciones generan en estos.

A lo largo de este trabajo, se observó y analizó los procesos y cambios que ha tenido el club a lo largo de la historia, la creatividad del contenido de sus canales, las alianzas comerciales, así como también entrevistas a actores responsables de la idea y creación de la construcción del Estadio Campeón del Siglo.

Como objetivos nos habíamos propuesto estudiar y analizar la arquitectura del Estadio, las piezas publicitarias y la iconografía, las cuales se presentan a continuación:

A) Comunicación:

Se observó la importancia del club de transmitir los atributos que conforman la identidad de la marca para poder generar nuevos ingresos económicos desde la creación del Estadio, pero, sobre todo, usando figuras importantes a lo largo de la historia de Peñarol, para poder reforzar el sentido de identidad a los socios e hinchas desde la construcción Estadio.

B) Piezas publicitarias:

En este aspecto, se observó que el club intentó fortalecer el sentido de pertenencia, al hincha y socio, utilizando algunas de las figuras más importantes que ha tenido el club a lo largo de su historia, como Fernando Morena, máximo goleador de la historia del club,

y Pablo Javier Bengoechea, uno de los últimos dos ídolos (junto a Antonio Pacheco), marcando así las distintas generaciones que comparten la misma pasión.

C) Iconografía:

En lo que refiere al análisis de la iconografía del Club Atlético Peñarol se puede señalar que el Estadio Campeón del Siglo se mantiene los formatos de identidad, por ejemplo en una de las tribunas (Tribuna Damiani) está escrita la palabra Peñarol y el número 1981 con la tipografía que tenía el club en los años de sus inicios.

Del mismo modo se puede apreciar cómo la transformación del escudo y los colores están relacionados con la identidad y no se pierde referencia a la estética, colores o diseño con el correr de los años, intentando de esta manera mantener siempre los orígenes del club y que la identidad del mismo permanezca presente.

Se analizan los diferentes colores, tipos de letra, entre otros, hasta llegar al logo del Campeón del Siglo, cuyo nombre está relacionado también al estadio por el logro que le adjudicó la FIFA al club en el año 2009.

D) Construcción Estadio Campeón del Siglo:

Al explorar el Estadio como construcción y medio de vinculación entre el Club Atlético Peñarol y sus hinchas, se observa, por parte de estos, una fuerte vinculación que se manifiesta de forma explícita.

Eso se puede observar en el focus groups, donde los consultados coincidieron en que la construcción del Estadio Campeón del Siglo, le fortaleció e incremento el sentido de pertenencia al club, del mismo modo, los hinchas se sienten más en comunión con los jugadores.

El sentimiento de pertenencia de los hinchas y socios, es comparable, también, con vestir sus camisetas, lo que esto agrega un valor subjetivo a la marca.

De esta forma, la construcción del Estadio Campeón del Siglo, es un claro ejemplo de planificación estratégica y diversificación de la propuesta de valor a partir de su identidad y su correcta comunicación.

Esto, además, genera un excelente posicionamiento nuevamente de la marca en un mercado donde logro sobresalir a nivel local e internacional.

Reflexión final

Hablar de fútbol es hablar de pasiones que llevo dentro, de un sinfín de sentimientos que me invaden desde niño y que estarán presente toda mi vida.

Mencionar Peñarol, para mí, es mencionar gran parte de mis emociones, ilusiones, enojos y muchos otros sentimientos.

Realizar este trabajo de grado me llevó a recorrer la historia de Peñarol, estudiando y analizando datos tan interesantes como anecdóticos, pasando por todos los años del club hasta llegar a uno de los hitos del club como la obra y construcción de su estadio. Pero evidentemente el camino no siempre fue en línea recta, tuvo altos y bajos, y en estos últimos, fue cuando tuve todo el apoyo de las personas más cercanas como del tutor, quienes hicieron posible que se siguiera adelante para lograr el objetivo final.

Como hincha y socio del Club Atlético Peñarol, realizar este trabajo de grado, marco además de académicamente, un logro importante en mí, tuve como principal objetivo al comenzar, dejar de lado el hincha y ser el estudiante, cosa que con el correr de los meses se logró y dio como fruto, el trabajo presentado.

Durante todos estos meses, fue un aprendizaje constante, no solo a nivel académico, sino personal y sobre todo, al ver el resultado final, saber que el camino recorrido, valió la pena los obstáculos que se sortearon para llegar a un final que deja muy satisfecho.

Bibliografía

- Aaker, A.D y Joachimsthaler, E. (2001). Liderazgo de marca. Bilbao: Deusto.
- Ackoff, Russell. Guía para el futuro de la empresa. Ed. Limusa, México, 1986
- Ackoff, Russell L. Un concepto de planeación de empresas 1a edición, 17a reimpresión. Ed. Limusa, México, 1994
- Acosta Hernandez R. (1999). Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo
- Alcoba López, A. (2010). ¿Quo vadis, deporte? Madrid: ESM.
- Álvarez Gayou, J.L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. México DF: Paidós Educador.
- Barajas, A. (2005). El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español. Pamplona: Eunsa.
- Barajas,, A. (2007). Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol. Pamplona: CieDossat
- Barreda Tarrazona, R. (2009). Eficacia de la transmisión de la imagen en el patrocinio deportivo: una aplicación experimental. Castellón, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I. Tesis Doctoral.
- Berganza Conde, R. y Ruiz San Román, J. A. (2005). Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación. Madrid: McGraw-Hill.
- Boyle, R. (2007) Sports journalism and communication: challenges and opportunities in the digital media age. Asia Communication and Media Forum, 14-16, Sept 2007, Beijing, China.
- Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación. Barcelona Ariel.
- Capriotti, P., (2009) Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Ed: Andros Impresores, Santiago de Chile, Chile
- Capriotti, P. (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, (4º. Ed.). Ed: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Málaga, España
- Capritotti, Paul (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- Chaves, N.; Belluccia, R. (2008) La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y

logotipos. Buenos Aires, Argentina

Castells, Manuel (2006). "Fútbol, globalización e identidad". La Vanguardia, 6 de mayo de 2006. [artículo en línea]

Costa, J. (2011). El ADN del dircom. Barcelona: Costa punto com editor.

Costa, J. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. 1a edición, Ed. Paidós, España, 1999.

Crawford, G. (2004). Consuming sport. Londres: Loutedge.

Cutlip, SM;. (2001) Manual de Relaciones Públicas eficaces. Barcelona: Gestión 2000.

Dowling, Grahame (1994): Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.

Echeverría, Rafael (2006). Ontología del lenguaje.

Fresco. Juan Carlos. Organización y Estructura para las PYME`S. 4a edición, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1988.

García Ferrando, M, y LLOPIS GOIG, R. (2010). Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Madrid: CSD.

García Marzá, D. (2004). Ética empresarial: Del diálogo a la confianza, Madrid: Editorial Trotta.

Gómez Sandalio, Opazo Magdalena. 2008. Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Elite, IESE Business School, Universidad de Navarra.

Hosmer; McAllister, (1995). Reputación Corporativa.

Martín del Río, Carlos (2016, diciembre). "Crónicas de un tiempo incierto". Revista Panenka. (no 58, pág.28-35)

Mascara José y Joan Elías. Más allá de la comunicación interna. Gestión 2000. Barcelona. 1998.

Montero Simó, María José, El Marketing en las ONGD. La gestión del cambio social. 1a edición, Ed. Desclée, España, 2003.

Olabe, Fernando (2016). "El periodismo deportivo condicionado por la gestión comunicativa de los clubes de fútbol: el caso del FC Barcelona" Estudios sobre el Mensaje Periodístico (vol. 22) [artículo en línea] Universidad Complutense de Madrid

Pedersen, P. M., Miloch, K. S. y Laucella P. C. (2007). Strategic Sport Communication. Champaign, IL: Human Kinetics.

Robbins, 1996/1997 Comportamiento Organizacional

Sanahuja Peris, G. (2009). “El nuevo escenario del patrocinio deportivo” en El Periódico Mediterráneo, suplemento Empresa, 22 de noviembre de 2009.

Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica, planeación y gestión teoría y metodología. 7a.ed. Santa Fe de Bogotá. Colombia.2000.

Soriano Comte, F. (2008) “¿Cómo afectará la crisis económica al fútbol?” en La Vanguardia, 14 de octubre de 2008.

Tejada Palcacios, Luis. Gestión de la imagen corporativa. Creación de la identidad de la empresa. Ed. Norma. 1987.

Villacampa, J. (2011) “Este negocio es insostenible” en El País, 14 de marzo de 2011.

Villafañe, Justo (1993): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.

Zepeda Herrera, Fernando. Psicología Organizacional. 1a edición, Ed. Pearson educación, México, 1999.

Anexo

Desgravación entrevista realizada el día 7 de marzo del 2022 en la ciudad de Montevideo.

Entrevistado Señor Contador Juan Pedro Damiani, presidente en ejercicio del Club Atlético Peñarol en el periodo que estudia el presente trabajo de grado, (en la actualidad ya no ejerce dicho cargo). Actor intelectual y fundamental de la construcción del estadio Campeón del Siglo

¿Cómo surge la idea de la construcción del estadio Campeón del Siglo?

Mis hijos mayores me decían cuando eran chicos que Peñarol tenía que tener un estadio.

Fui con Peñarol a Santiago de Chile a un partido con Colo Colo y recién se había inaugurado el estadio de ellos y ahí me empezó a surgir la idea, pero ¿por qué? Porque primero hay un sentido de pertenencia con Peñarol. Pero no podíamos hacer un estadio, sino que tendríamos que hacer un gran estadio. ¿Cuántos estadios Centenarios “vendió” Peñarol desde 1930 a la fecha en entradas, etc.?

“Me planteo si la gente tomó conciencia del salto cualitativo para la institución y lo difícil que es en Uruguay hacer algo, es la obra deportiva privada más importante desde el mundial de 1930”

¿Es un anhelo desde siempre? ¿Y cuándo se hace realidad?

Cuando asumí la presidencia sabía hacia dónde iba, hacia la profesionalización del club.

Está claro que Peñarol es una marca excepcional en el siglo XX y había que dejar una marca para la actualidad.

“No es lo mismo hacer la fiesta en tu casa que alquilar un salón”

¿Pensando en los actores involucrados, quienes participaron del proceso?

Gente de marketing, Catino, Barrera, Alejandro Ruibal de la empresa SACEEM, el contador Casaroti, contratamos al estudio Ferrer para armar toda la parte legal.

Estimo que hubo diferentes puntos de vista política institucional.

Sin dudas, hubo asamblea de socios y muchos estaban en contra. Los egos muchas veces pesan.

“No puede haber una religión sin templo”.

¿Desde el plano razón, que se fijó como meta?

Tomé los riesgos porque confié en la gente de mi club, también nos ayudó la gran campaña en la copa libertadores del 2011, por eso me la jugué porque estaba convencido.

Estaba convencido de que fue un antes y un después.

“Hicimos una encuesta y la gente añoraba tanto el estadio como ganar una libertadores”

¿Y desde el plano de la emoción cuál fue el anhelo?

Te podrás imaginar las veces que soñé antes de poner la primera piedra como iba a ser, lo que sería jugar un clásico, que jugará Uruguay, me emociono todavía de pensarlo, son de las cosas lindas que me tocó vivir.

¿Considera que se cumplió en el plano de la razón?

No tengo la menor duda, hoy Peñarol es la institución más sólida a nivel deportivo del país.

“Si lanzaba el estadio y quedaba a mitad de camino, me iba a costar muchísimo con mi institución y como empresario”.

¿Y en el plano del deseo?

Si, totalmente, mucha satisfacción

¿Considera que la construcción del estadio fortalece la identidad y sentido de pertenencia del club?

Totalmente, hoy con el mundo de las redes sociales, es clave.

“Comprar un palco es como comprar un departamento con vista a la pasión”

¿De qué forma? ¿En qué lo ve reflejado?

En todos los movimientos que el club está realizando hoy en día con respecto y alrededor del estadio.

¿Considera que los desafíos que tenía el club en aquel momento, son los mismos que hoy?

Siempre uno tiene cosas para hacer y que no hace, me hubiera gustado poner butacas en todo el estadio o gigantografías afuera del estadio.

¿Cómo fue conceptualizado el spot? ¿Entre quiénes?

Los creativos son los que saben, teníamos a Álvaro Moré que es un tipo que sabe y mucho, además de ser gran hincha de Peñarol y tiene la empresa más premiada del país, que me iba a meter yo, a decirle tiene que estar o aquel.

“Mi papa decía que no sabía nada, pero que tenía el teléfono del que sabe”

Una reflexión final, pero no como expresidente, sino como hincha de Peñarol

Como hincha de Peñarol me emociona cuando voy a la tribuna Henderson a los clásicos con mis hijos y veo esa comunión del hincha con los jugadores. Para mí es algo único e irrepetible lo que veo cuando voy.

Desgravación entrevista realizada el día 3 de noviembre del 2021 en la ciudad de Montevideo.

Entrevistados Luis Rodríguez y Leonardo Papa arquitectos encargados de llevar a cabo proyecto de la construcción del estadio Campeón del Siglo.

La empresa lleva 46 años de estudio de arquitectura con Luis Rodríguez como director.

“Luis fue el arquitecto que renovó el estadio Atilio Paiva Olivera en Rivera para la copa América de 1995.”, nos comienza diciendo Papa.

“No hubo similitud con ningún otro estadio, hicimos un estadio de primer mundo, pero acorde a Uruguay y con todo lo que eso conlleva, analizamos infinidad de estadios para buscar en ellos alguna propuesta que relacione la imagen física del estadio con el sentido de pertenencia del hincha” agrega Rodríguez.

“Hay algunos ejemplos que tienen importancia, como el del Bari en Italia o el de San Luis, Argentina”

Como se sabe la realización del estadio no fue algo sencillo, ya que tuvo otros proyectos que quedaron por el camino (Proyecto Estadio en el Parque Rodó En 1993, o el proyecto Estadio Damiani-Moore en canelones en 2005, o el Estadio en el Parque Roosevelt en 2011 entre otros) y por eso Luis nos dice que “la construcción del estadio de Peñarol tiene un valor especial dentro de la vida del club”

“Esto fue una conjunción con la empresa SACEEM, CPA y gente del club, y entre todos se pudo realizar” agrega el arquitecto a cargo de la obra.

Entre risas, pero con una expresión de orgullo reflejada en la cara, nos dice que “el estadio se hizo a lo Peñarol”

“La idea del estadio era brindarle el sentido de pertenencia al socio e hincha de Peñarol” agrega el arquitecto Rodríguez.

“Con los nombres de las tribunas queda reflejado el sentido de pertenencia para los hinchas”

“sin Damiani no creo que esto hubiera sido posible, ya que el impulso todo esto” acotan los dos.

“Era tan importante y fuerte el deseo del hincha que los palcos se vendieron en un solo día en un par de horas y a un gran valor”

¿Devolución de hinchas? “con respecto al reconocimiento del hincha y de la prensa internacional, la valorización que se hace del estadio, el hincha está más que satisfecho con su estadio, y a nivel de los periodistas se considera que es un estadio austero pero muy lindo estadio. Así que desde el punto de vista de reconocimiento me siento muy satisfecho en lo individual como con el trabajo del equipo con lo que logramos”.

Desgravación entrevista realizada el día 20 de diciembre del 2021 en la ciudad de Montevideo.

Entrevistado Álvaro Moré Presidente de Young & Rubicam Group, empresa que se encargó de la parte de marketing y comercialización del estadio Campeón del Siglo.

A la hora de consultarle si realizaron un proyecto similar nos comentó que “no tenían algo similar realizado antes y eso fue el gran desafío del proyecto, ya que era la primera vez que se hacía un estadio con estos antecedentes”.

“Hicimos análisis de mercado y eso nos dio algunos indicadores” agrego.

Considera que la empresa SACEEM, fue la gran encargada del proyecto, ya que estuvo en la totalidad del mismo, pero resalta también CPA Ferrer, el estudio de abogados, a quien le da mucha importancia en el proyecto, entre otros varios actores.

El spot de morena tiene un tras fondo, ya que él es ganador de todo, ¿“nosotros sabíamos que Peñarol tiene copas nacionales, libertadores e internacionales, etc. pero que le faltaba? Su casa, y por eso nada mejor que Morena, el gran goleador, hiciera el gol en su casa”

Nos acota “no sentimos que el hincha tuviera un cambio de actitud para con la marca, porque el hincha y socio sigue siendo hincha y socio de Peñarol, pero si sentimos que se siente con sentido de pertenencia muy grande desde la construcción del estadio”.

Para finalizar la entrevista, no quería dejar pasar por alto y con mucho énfasis, nos agrega que, si bien en la construcción del estadio participaron muchos actores, quien lidero y quien fue la cabeza de esto, acotando “sin él esto no salía”, fue Juan Pedro Damiani, “él logra que este proyecto saliera, y que hoy se diga tenemos un estadio “a lo Peñarol”, y cuando muchos se empezaron a preocupar que el estadio no saliera, él siempre decía, va a salir”.

“La locura de Juan Pedro, llevo esto a una realidad.”

Entrevistas a Pablo Nieto, ex Gerente de Comercialización y Marketing

<https://marcadegol.com/2015/11/pablo-nieto-de-penarol-con-el-nuevo-estadio-se-crea-una-nueva-matriz/>

¿Cómo ha sido el balance del año para Peñarol desde el punto de vista de su Plan de Marketing?



Venimos bien, aún no terminamos el ejercicio, pero los resultados son muy buenos.

Lo importantes a destacar es que estamos trabajando sobre el próximo modelo de gestión del club con referencia a socios e hinchas.

Con la inauguración del nuevo estadio en 2016, se crea una nueva matriz y hay mucha planificación para poder generar bases sólidas y capitalizarlas en un futuro a través de un modelo sustentable.

¿Alcanzaron sus objetivos? ¿Queda alguno pendiente?

Mi gran pendiente es lograr monetizar aún más al colectivo más importante y numeroso del Uruguay, que es Peñarol.



Es el de mayor tamaño, mayor lealtad, mayor pertenencia, mayor pasión y cruza de forma transversal a la sociedad sin ningún tipo de limitante.

Según la estadística Peñarol representa al 46% de los hinchas del fútbol versus 35% de quién viene segundo y estamos felices de haber logrado pasar de 10.000 a 80.000 socios, pero aún insatisfechos de haber tocado marginalmente al 1.500.000 restante.

¿Cuál es la acción de Marketing que personalmente más te gustó en este 2015 que haya hecho el club?

Entre la presentación de Diego Forlán y el lanzamiento de Los Simpsons-Peñarol, dudo...

Pero como la pregunta es personal, elijo el co-branding con Los Simpsons. Soy fanático de la serie de Fox y no había chances de que Homero y Bart fueran hinchas de otro equipo en Uruguay que no fuera Peñarol.

Más allá de esto último, que fue un gusto que pude dar y darme, profesionalmente buscamos posicionar nuestra marca de forma internacional asociándonos con ellos y

localmente generamos un negocio de merchandising que traerá ingresos adicionales para el club.

Este privilegio es de pocos clubes en el mundo y en Peñarol no podíamos quedar fuera.



Por último, Peñarol va a volver a participar de Conexión Fútbol. ¿Qué tipo de presentación están preparando esta vez?

El gerente general Álvaro Alonso presentará un resumen del cambio que comenzó en 2009 en el club desde el punto de vista de la gestión profesional de la institución y sus resultados.

<https://campeondelsigloblog.wordpress.com/2012/10/19/entrevista-a-pablo-nieto-2/>

La venta de palcos tomó un volumen tan grande que tuvimos que crear un espacio para informar de manera personalizada, fue una actitud masiva a partir del martes para las butacas y una personalizada para los palcos donde informamos como se va a proceder a la asignación de los palcos.

Hasta ahora no falló nadie, está desde el que saca la chequera y seña en el momento hasta los que tienen que hacer una consulta posterior y quedan en mantener contacto con nosotros. Personalmente tengo cinco o seis ya señalados.

En esta instancia se pusieron a la venta 5500 butacas, prácticamente el 50% de la tribuna principal oficial, la respuesta ha sido muy positiva, es obvio que al principio la venta iba a ser más salvaje que el resto, ahora viene un trabajo más de información sobre los productos. Hay muchos que no saben los beneficios que tiene cada una de ellas, por ejemplo, hay movilidad por disponibilidad, no compras un sitio por diez años o para siempre en el mismo lugar, al inicio de la temporada tenés la posibilidad de moverte hacia otro lugar, vamos a dar un plazo para eso.

Nosotros tenemos que llegar a una facturación a la que nos comprometimos, más que el producto unitario hay que medirlo en volumen de facturación que necesitamos, acá suma todo, suman los estacionamientos, suman los palcos, por eso vamos a estar más arriba de lo que habíamos pronosticado. El volumen necesario está dado por un monto total y no por unidades físicas. Es un porcentaje de la inversión que se informó en la presentación, venimos muy bien, estoy muy contento, la respuesta es muy buena.

Las butacas anuales no van a estar a la venta en un futuro cercano, no están disponibles, hoy la chance que tenés de estos productos es limitada, la potestad de comprar una butaca eterna en el Estadio de Peñarol para toda tu vida y dejarla como legado a tu descendencia no va a estar disponible mucho tiempo. Hoy necesitamos comercializarlas porque necesitamos el dinero para que arranque el proyecto, pero no van a estar

disponibles por mucho tiempo. Hoy no está planificado otro tipo de butaca, hoy en día tenemos este menú y tiene un stock limitado.

También está previsto dentro del contrato que cuando alguien no pueda ir se la pueda asignar a otra persona; hay cosas muy piolas, cada socio que compra una butaca decenal o eterna pasa a ser un socio fundador del estadio del club y va a estar su nombre grabado en la butaca.

Hay muchos socios en el exterior que le resultan más accesibles los montos y le quieren hacer un regalo a su padre o a su hermano y lo pueden hacer, pueden registrar la compra vía web. Los estacionamientos son exclusivos para los que compraron palco o butaca.

No se ha previsto que el socio que no tenga palco o butaca tenga que comenzar a pagar su entrada, las reglas de juego siguen siendo las mismas que hasta hoy, puede sonar de sentido común, pero son decisiones que tiene que adoptar el Consejo Directivo en su momento.

Peñarol no financia las butacas ni los palcos, lo hacen los bancos, uno de ellos ofrece una tasa muy razonable y 48 cuotas de 362 pesos por cada 10.000 pesos que pidas, en pesos y fijo, pagas esa misma plata en la cuota 1 y en la 48.

Las personas están notoriamente más cerca de la cancha que en el estadio y es mucho más vertical, está mucho más cerrado en cuanto a que el partido se ve más como desde arriba y no tan lejano.

Todos los estacionamientos y los palcos son por diez años, el 8 de noviembre se hace la asignación de los lugares en los palcos.

Estamos trabajando en los diseños finales de la nueva indumentaria, nos toca cambio de camiseta para la próxima temporada y ya estamos en fase de diseño avanzada.

<https://infonegocios.biz/infopublicidad-by-campiglia/pablo-nieto-gerente-de-comercializacion-y-marketing-de-penarol>

¿Cuál es tu función en el área comercial y de marketing del Club Atlético Peñarol?

Yo me encargo de la parte comercial y de marketing. Me parece que está bueno a veces ponerlo en claro, porque a veces marketing queda demasiado teórico y cualquier acción si no tiene la pata comercial o de ventas es difícil llevarla a cabo. Mi responsabilidad tiene que ver con todo lo que son ingresos genuinos del club, la generación de ingresos por los socios, el licenciamiento de productos con la marca Peñarol y lo que tiene que ver con acciones de sponsoreo o patrocinio para la marca. Esas son las tres grandes áreas de responsabilidad, más todo el branding del club que se divide dentro del bloque institucional de Peñarol y todo lo que tiene que ver con el Estadio.

¿Cuáles son los desafíos del club para este año en cuanto a marketing?

Para 2018 tenemos varios ejes, el primero tiene que ver con lo que son los socios. La recategorización que se hizo en base a un aggiornamento de lo que es la base de socios y las categorías. Herramientas de fidelización y nuevas formas de lograr que los socios puedan tener un acceso al club más fácil y una respuesta desde el club más inteligente y con mayores beneficios. Estamos trabajando en el lanzamiento de un chatbot para tener un contacto más fluido con nuestro cliente, estamos profesionalizando también el club de beneficios que se llama Peñarol te da más, y estamos trabajando en la instalación de un CRM para la gestión de los socios de forma integral. Esto lo pensamos hacer para el segundo semestre de 2018.

Nos ha pasado que en estos años el club ha tenido varios cambios en cuanto a que el cliente pasó a tener varios roles. Teníamos al hincha que queríamos que sea socio, después el socio pasó a tener un rol de butaquista o de palquista, a través de lo que fue la inauguración del estadio en 2016. Lo que queremos es que el socio esté integrado en uno solo, no tener varias versiones y en varios lugares.

El segundo eje de trabajo tiene que ver con lo que es el estadio y la integración del estadio a la estructura de Peñarol. Al no tener el estadio Peñarol tenía algunos beneficios, pero le faltaba una pata experiencial, si bien vos podías sentir la marca en el Estadio Centenario nos pasaba que no tenía lo que venía a ser un sentido de pertenencia alto que es el que tiene el estadio y que lo consideramos nuestra casa. Es así que este año hicimos el 7 de abril el Día del Hincha Aurinegro, que fue la primera vez que el Estadio Campeón del Siglo se abrió a la gente y que la gente tuvo la oportunidad de visitarlo en varios niveles. No solamente en el paseo de las leyendas, que está en la entrada principal antes del hall, sino también recorrer la zona mixta, estar en la sala de conferencias, sacarse fotos ahí, visitar el vestuario, bajar por el acceso a la cancha como si fuera un integrante del plantel principal y llegar a sacarse una foto en el banco de suplentes o en la cancha en sí mismo.

A su vez se hicieron actividades complementarias, como fueron películas de la historia del club, películas del estadio, hubo charlas de historiadores sobre temas que a los socios e hinchas le interesan, hubo un campeonato de play station, un área de niños donde los chicos podían jugar, una zona de foodtrucks donde la gente podía además de la comida tradicional del estadio comer una pizza o tomar un helado, y todo eso con los ingredientes del plantel principal y algunas leyendas que vinieron a visitar el estadio.

¿Quiénes fueron los jugadores que asistieron?

Estuvo José Luís Chilavert, que fue un gran imán de gente, Eduardo Pereira y otras leyendas del club. Buscamos generar ese vínculo entre el estadio y la gente y el sentido de pertenencia. De sentirse orgullosos de tener lo que para nosotros es el mejor estadio del Uruguay.

Tenemos un tercer eje que tiene que ver con el branding, trabajamos básicamente el concepto de Peñarol y Campeón del Siglo como si fueran sinónimos, de hecho, ocurre lo mismo con el nombre del estadio que también se llama Campeón del Siglo. Y el fortalecimiento de algunas marcas que ya se han hecho parte de la identidad del club, pero que somos muy cuidadosos de las mismas. Hemos incorporado el concepto de 1891 en la camiseta, que es el año de fundación del club, pero también de una forma en la cual uno no esté sobre el otro, y en realidad el objetivo nuestro es que cada socio, cada hincha cuando se mire en el espejo de la marca Peñarol se vea reflejado. Estoy convencido de que las marcas del fútbol tienen personalidad propia, no les podemos inventar cosas que no tienen. Es un club que está fundado en 1891, ha tenido vida, ha ganado batallas, ha perdido, ha tenido héroes, es decir, la historia de Peñarol desde su origen hasta hoy la ha hecho cada uno de los integrantes de este gran colectivo, desde jugadores, dirigentes y la gente en sí misma, eso genera una cierta identidad que diferencia de otros.

¿Cómo ha sido la respuesta de los socios?

Vos tenés que estar muy abierto y muy atento a qué es lo que la gente percibe, porque si la gente no lo hace propio a la marca nosotros sentimos que fracasamos en eso. En muchos casos se invierte en un concepto y la gente no lo tomó como propio, en el caso de Peñarol y el concepto Campeón del Siglo la gente lo interiorizó y de hecho hubo un año en el cual no estuvo el logo en la camiseta y fue todo un escándalo, porque la gente ya lo siente como muy suyo.

¿Cómo trabajan desde la parte publicitaria?

Trabajamos con Young and Rubicam, que es nuestro socio y ha sido un compañero de trabajo desde que estoy en el club en el año 2009. Álvaro Moré y su equipo han

trabajado con nosotros codo a codo y eso nos llevó a que ganáramos tres premios Effie. Eso nos pone muy contentos, porque normalmente los premios de publicidad tienen que ver más con creatividad, pero el Effie está asociado al resultado por la campaña en sí mismo, vos te planteas un objetivo y después de que ejecutas la campaña si ese objetivo se alcanzó ahí obtenés el premio. Dos de los premios fueron por campañas de socios y la última por campañas de venta de butacas en el estadio, eso nos pone muy contentos porque es un reconocimiento extra del club y un laburo muy fuerte de lo que es la agencia y un reconocimiento de lo que es el mercado en general.

¿Cuál es la acción de marketing que más recordás por su interacción?

Cosas que nunca me voy a olvidar es la noche de la subasta de los palcos en el Sheraton. Ese día fue increíble, porque generamos un hito importante para el club, porque se jugaba parte de lo que era el ingreso para poder financiar la obra.

Estuvimos vendiendo palcos y butacas, pero lo que teníamos era el terreno y el proyecto encima, pero no había más nada que un cartel que indicaba que el estadio iba a estar ahí. Si vos ves los videos que se hacían y lo ves al estadio hoy es el mismo, es exacto, hasta con los colores y todo. El otro día cuando se bajó la bandera gigante en un partido de Copa Libertadores era como que no podía creer que estaba pasando, el video terminaba con esa imagen, era el sueño hecho realidad en vivo con la gente en un estadio que se construyó en 24 meses.

Uno es el conocer a nuestro cliente. Creemos que con el chatbot y el CRM estar mucho más cercanos y con un nivel de respuesta mucho más rápidos. Creo que lo otro que estamos construyendo juntos y que nos falta todavía es la experiencia de marca y diferencial en el estadio. El estadio está muy bueno en la parte de infraestructura, tiene muchas cosas para crecer, pero nos falta hacer vivir a ese socio o a ese hincha una

experiencia diferente a la que puede tener en otro lado. En cuanto a infraestructura tenés parking para el acceso, las escaleras son amplias, los halles son importantes, los baños están immaculados, ahora lo que nos falta es ponerle una cantidad de servicios encima para que la gente pueda llegar antes al partido y disfrutarlo más.

Peñarol está un escalón arriba del fútbol, está en entretenimiento. Yo tengo que convencer a aquellos hinchas que no son socios o a los socios de no ir al cine, o competir con cualquier otra actividad de entretenimiento. Eso tiene que ver con inversión, mejor atención, servicios y el identificar al socio e hincha como uno solo y atenderlo como se merece.

¿Cómo es la relación del club con sus socios e hinchas en redes sociales?

Tenemos más de un millón de seguidores en las redes sociales nuestras, lo que es Facebook, Twitter, Instagram. Tratamos de brindarle a algún producto diferente a cada uno de ellos porque los niveles etarios de cada red son diferentes. Nos cuesta a veces el diálogo porque es un volumen fuerte y normalmente lo tomamos como un canal informativo y de compartir, más que de debate. En Peñarol existen otras instancias en donde vos puedas manifestarte, opinar.

¿Cuáles son las principales exigencias de los hinchas o socios?

No es que tengamos una exigencia en particular, lo que sí creemos que pasa es que ahora tenemos que saber manejar el antes del partido, el durante y el post, y qué información es más relevante. Nosotros tenemos más de 3500 personas que trabajan en las Peñas barriales y del interior haciendo actividades de responsabilidad social desde el año 2009, están en contacto con la sociedad de una manera increíble, son almas que por el nombre del club salen a repartir guiso, abrigo para la campaña del abrigo, están en el día del niño, día de la madre, la Teletón, entonces esas cosas a veces nos cuesta ponerlas

arriba de la mesa. Esas noticias que son buenas no pueden ser opacadas por el fútbol, encontramos algunos lugares donde poner esas noticias, tenemos que ser cuidadosos y según los momentos, hay veces que la gente está más eufórica y es más receptiva a recibir cosas nuevas y de repente cuando no está tan contenta cuesta más entrar con cosas nuevas.

¿Cuál es la relación del club con la competencia, por ejemplo, con Nacional?

En el caso de Nacional no somos competencias, yo me siento complementario.

Normalmente tratamos de trabajar juntos y nos pasa de que el producto requiere eso. A diferencia de otras industrias, el socio o hincha de Nacional no va a ser de Peñarol y viceversa, entonces el capital de socio de alta fidelidad es difícil que se cambie. Cada uno tiene su perfil propio, su identidad y tratamos de trabajar juntos en beneficio de los dos clubes, a veces una marca no quiere estar en una camiseta sola y quiere estar en las dos, y tenemos que esforzarnos los dos para trabajar como socios estratégicos.

Acordamos por ejemplo para el clásico precios diferenciales para el socio visitante. El hincha común pagaba \$500 en la Colombes, pero el socio pagaba \$350 y lo mismo ocurrirá en el clásico del Clausura para el visitante. Eso quiere decir que a los dos nos importa nuestra gente y estamos dispuestos a hacer esfuerzos en pos de nuestros socios. Peñarol dejó de ganar plata, pero porque quiere mayor satisfacción para su gente en el próximo torneo.