



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**

**Club Nacional de Football**  
**Construcción y reposicionamiento de marca en el mercado futbolístico**



**Autores:** Mónico, Emiliano - C.I: 5.379.548-0  
Venturino, Agustín - C.I: 5.403.460-1

**Tutor:** Barreiro, Alejandro

Universidad de la República  
Facultad de Información y Comunicación  
Trabajo de Grado  
Octubre, 2022

## Índice

Resumen.....	1
1. Introducción.....	2
2. Pregunta de investigación.....	5
3. Antecedentes bibliográficos.....	6
3.1 Nacional y Pepsi.....	6
3.2 La marca Real Madrid.....	6
4. Justificación del trabajo.....	7
5. Metodología.....	9
6. Objetivos.....	11
6.1 Objetivo general.....	11
6.2 Objetivos específicos.....	11
7. Marco teórico.....	12
7.1 ¿Qué es la comunicación?.....	12
7.2 ¿Qué es una marca?.....	13
7.3 ¿Qué es el posicionamiento?.....	15
7.4 ¿Y qué es el reposicionamiento?.....	17
7.5 El sentido empresarial de los clubes deportivos.....	17
7.6 El marketing deportivo.....	19
7.7 El compromiso social como valor de marca.....	21
7.8 La cultura expansiva del entretenimiento.....	24
7.9 El auge de los deportes electrónicos de la mano de la Generación Z.....	26
8. Desarrollo de una Estrategia de Comunicación: Nacionalizate.....	28
8.1 Contexto.....	28
8.2 De una crisis a una oportunidad.....	29
8.3 El desafío.....	31
8.4 Objetivos: Internacionalizar y Digitalizar la Marca.....	31
8.5 Público Objetivo.....	32
8.6 Personalidad de Marca.....	33
8.7 Estrategia de Medios.....	33
8.7.1 Nacional TV.....	33
8.7.2 e-Sports.....	35
8.7.3 Otros Medios Digitales.....	37
9. El plan de acción.....	38
9.1 Puesta en marcha.....	38
9.2 Resultados primarios.....	42

9.3 De cara al futuro.....	42
10. Conclusiones.....	43
11. Referencias bibliográficas.....	46
12. Anexo.....	50
12.1 Prudencio Miguel Reyes - El primer “hincha”.....	50
12.2 Las giras por Estados Unidos y Japón.....	50
12.3 Más que patrocinadores, alianzas comerciales.....	52
12.4 Imágenes.....	58
12.5 Entrevistas.....	67

## **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias y amigos por el apoyo brindado a lo largo de la carrera, siendo piezas fundamentales en todo este recorrido.

También queremos agradecer especialmente a Rodrigo Yavarone y Mathias Helal, quienes tuvieron una excelente predisposición desde el momento en que les manifestamos nuestro interés en que participaran de nuestra investigación como entrevistados.

Por último, nos gustaría extender el agradecimiento a nuestro tutor Alejandro Barreiro, con quien hemos trabajado exhaustivamente en pos de lograr los mejores resultados.

## **Resumen**

El fútbol es el deporte más popular del planeta, lo que provoca que despierte fuertes emociones en quienes lo consumen, siguen o practican de una forma u otra. Uruguay no es ajeno a esa realidad. En este país, el fútbol tiene una gran influencia en la rutina de muchas personas, ya sea porque ven partidos, porque lo practican, porque escuchan a alguien hablar, por ese cartel con ese jugador, o porque existen encuentros en los que el país se “paraliza”. Sea por el motivo que sea, es notoria la incidencia de este deporte en la vida de la gente.

Es en este contexto en el cual las marcas, han ido construyendo un ecosistema que se entrelaza con el fútbol, en el cual generan una relación en la que este se potencia, se firman mejores contratos, se profesionalizan ciertas áreas, y por otra parte las marcas se consolidan y posicionan, fortaleciendo su imagen en base a los valores que transmiten y a la visibilidad que obtienen. El Club Nacional de Football ha implementado una reestructuración en su área de comunicación que ha traído consigo una nueva política en la publicidad y marketing. Para esto ha puesto en marcha diversas campañas que construyen, posicionan y consolidan su imagen de marca.

**Palabras clave:** fútbol; marca; Nacional; comunicación; marketing

## 1. Introducción

El marketing dentro del deporte ha tenido un crecimiento exponencial en su uso debido en gran parte a la globalización de los medios. No obstante, no es una actividad que haya pasado desapercibida antes de la expansión de estos medios y de una comunicación integrada de marketing. El fútbol ya era un fenómeno cultural de grandes dimensiones en muchos países durante la primera mitad del siglo XX. A través de los campeonatos locales, y de los torneos internacionales, se fue popularizando en todos los sectores de la sociedad, construyendo un terreno que poco a poco los clubes y otros entes aprovecharían para comenzar a poner en práctica diversas acciones de publicitarias y de marketing, tanto para fines comerciales o no comerciales. En lo que respecta al Club Nacional de Football, han tenido lugar diversas campañas desde décadas atrás, entre ellas “La Gran Jugada” a fines de los años ‘60 por el expresidente del club Miguel Restuccia e ideado por Artigas Almandoz, la cual consistió en una serie de sorteos que se realizaron todos los días durante 48 semanas, con premios que ascendían a los U\$S 200.000 (de la época) y una recaudación récord. Otro claro ejemplo fue la puesta en escena de una nueva cancha bajo el nombre *El Coloso Nacional*, que reemplazaría al Gran Parque Central como escenario tricolor, el cual proyectaba un nuevo estadio con grandes dimensiones (aproximadamente 80.000 espectadores), con un formato similar a La Bombonera, estadio de Boca Jrs, en la cual se presentaron y se pusieron en venta diferentes puntos comercializables.

Hoy en día el funcionamiento de los clubes es equiparable al de cualquier empresa, debido a que poseen estructuras que comprenden diversas áreas específicas, las cuales trabajan amparadas en una política y estrategia determinada, para de esta forma llevar a cabo proyectos que permitan cumplir con los objetivos trazados y tener un balance económico positivo. Más allá de perseguir el éxito deportivo, las instituciones deportivas necesitan trabajar en su identidad de marca y en los productos/servicios que ofrecen a su público objetivo, por lo tanto, resulta imprescindible que se contemplen estrategias de marketing y comunicación. Tomando en cuenta esta concepción empresarial de los clubes, es fundamental que se realice de forma acertada la gestión fuera de los campos de juego.

Si bien la pasión por este deporte ha sido un factor clave en la adhesión de las personas a los clubes, ligas o jugadores a lo largo de la historia, es con la implementación del marketing deportivo que este sentimiento se profesionaliza a través de diversas acciones que generen interés y rentabilidad económica, de modo que la marca pueda potenciarse a futuro. Las acciones de marketing generadas dentro de este mercado, han ampliado el espectro de las estrategias que se utilizan en todos los sectores del ámbito publicitario. Uno de los aspectos fundamentales del marketing deportivo son las alianzas entre marcas, como los sponsors o patrocinios. Es una relación en la que se debe contemplar una similitud en los valores que desean transmitirse entre marcas, de manera que los mensajes que difundan sean coherentes desde ambas partes. El fútbol, por su condición de deporte, explota el lado más emocional del consumidor, lo cual quita peso a la razón y lo económico como factores determinantes a la hora de adquirir un producto, además de tener la posibilidad de llegar a un gran público.

Quién también ha jugado un papel importante en la sustentabilidad de los clubes a lo largo de los años, ha sido la televisión. Nacida en el siglo pasado, rápidamente se transformó en uno de los medios de comunicación más consumidos por las personas, en la cual los clubes y las federaciones encontraron una herramienta para maximizar sus ingresos. Hoy en día existen equipos que se sostienen económicamente gracias a los derechos televisivos, representando en algunos casos más de la mitad de los ingresos anuales. Según estudios de UEFA, en los clubes ingleses estos ingresos representan un 52%. Sin embargo, otros referentes del tema, como Martijn Baxk, profesor del Cruyff Institute y Media Right Manager en la conocida empresa Mediapro es más crítico con el futuro de la televisión y señala que en las próximas generaciones esto cambiará:

La generación Z ha crecido en un mundo digital, un mundo donde el contenido no es siempre algo que tienes que pagar. Así que, al tener acceso a contenidos gratuitos, les resulta extraño que haya que pagar. Para nosotros, el objetivo es crear un producto premium que justifique tener que pagar por él. (The Magazine Cruyff Institute, 2021)

Respaldando esto, se sabe que, en términos de inversión en publicidad, los principales equipos de la NBA aumentarán considerablemente sus ingresos provenientes de las redes

sociales y otros medios digitales respecto a lo que reciben por parte de la televisión, a partir de la temporada 2023-2024.

Además, debido a su responsabilidad con la sociedad por ser instituciones que movilizan masas, los clubes llevan adelante diversas campañas de concientización y/o apoyo en distintos aspectos que tienen que ver con la comunidad. En Inglaterra, por ejemplo, luego del incendio de la Torre Grenfell en el oeste de Londres, el Queens Park Rangers Football Club organizó un partido benéfico para colaborar con las familias de las víctimas. En Brasil, las instituciones deportivas trabajan asiduamente en lo que respecta a los valores sociales, como es el caso de la campaña llevada adelante por el Sport Recife de Pernambuco, la cual buscaba incentivar a las personas para que donaran sangre, consiguiendo un gran eco en los medios del país norteamericano. En Uruguay, existen ejemplos como lo fue la campaña del Club Social y Deportivo Villa Española, club que abrazó la causa LGBT llevando su simbología en el diseño de su camiseta de juego, caso similar al del Club Atlético Peñarol, equipo que portó un uniforme completamente rosa en homenaje a la lucha contra el cáncer de mama. Dentro del automovilismo, la Fundación Gonchi Rodríguez también tiene varios antecedentes de campañas realizadas con el objetivo de concientizar sobre los siniestros en el tránsito.



## **2. Pregunta de investigación**

¿Cómo influyó la nueva política de comunicación del Club Nacional de Football en la identidad de su marca?

La pregunta que se plantea como disparadora del presente trabajo, busca indagar y analizar sobre de qué forma ha incidido la estrategia de comunicación adoptada por la institución deportiva en su marca, durante el periodo de tiempo delimitado. En los tiempos que corren, con los ecosistemas digitales a los paulatinamente cada vez más marcas se suman, resulta indispensable el desarrollo de estrategias de comunicación que posibiliten cautivar al segmento del público al cual se busca llegar. Desde esta concepción surge el interés por conocer de qué manera influye una política de comunicación en una marca de una institución deportiva.

### **3. Antecedentes bibliográficos**

#### **3.1 Nacional y Pepsi**

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación fue inspirada por dos trabajos de grados a los que precede. El primero de ellos se encuentra vinculado a la misma institución deportiva, cuya autoría es de Ignacio Arbelo. En su trabajo *La vida es siempre tricolor* publicado en el año 2013, indaga y analiza sobre la alianza comercial que mantuvo el Club Nacional de Football con la empresa estadounidense PepsiCo, cuyo producto más reconocido es la bebida gaseosa Pepsi. La particularidad que tuvo esta asociación entre las marcas y por lo cual la investigación tiene su razón de ser, es que dicha alianza quedó grabada en la memoria de gran parte de la sociedad, debido al discurso partidario que adoptó PepsiCo en cada una de sus comunicaciones. No conformándose con ser el sponsor exclusivo del club, la compañía norteamericana construyó entre los años 1999 y 2002 una imagen de sí misma como si fuera un hincha de la institución, utilizando un tono cercano y familiar para fidelizar al target que se dirigía, para de esta forma cumplir con su objetivo de ampliar su cuota de mercado.

#### **3.2 La marca Real Madrid**

Por otra parte, a la hora de recopilar información para la formulación de este trabajo de grado, fue tomada en cuenta la investigación realizada por Natalia Rojas en el año 2013, denominando a la misma como *Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. Caso Real Madrid*. A través de dicho trabajo, se realiza un análisis sobre el trabajo de marketing realizado en el club español, mencionando también de manera sintetizada el trabajo realizado en otros clubes. Esta tesis sirvió como modelo de inspiración debido a la forma de abordar distintos aspectos que hacen a la marca de los equipos deportivos, como son las campañas publicitarias de fidelización llevadas a cabo, los beneficios obtenidos a través de las alianzas con otras marcas, entre otros elementos propios del área. Los objetivos de ambas investigaciones se asemejan, debido a que las dos pretenden estudiar especialmente un caso de marketing deportivo, desde su creación, desarrollo y sus resultados finales.

#### 4. Justificación del trabajo

El impulso de realizar esta investigación parte de la motivación de querer analizar y comprender cómo se desenvuelve una marca tan reconocida como Club Nacional de Football en el mercado del fútbol, poniendo el foco en el proceso de construcción de la misma dentro de este ámbito, a través de, entre otras acciones, campañas publicitarias alineadas por una política impulsada por Martín Sarthou (gerente de comunicaciones) y José Decurnex (presidente de la institución), desde que este último asumiera como presidente el 1 de enero de 2019. La presente investigación posee una gran relevancia, ya que realiza aportes significativos al universo académico, llevando adelante un estudio sobre un club con parámetros y bases destacadas a nivel nacional e internacional. Significa un aporte para el lector, dando cuenta de la importancia de transmitir mensajes que representen los valores del club en el mercado actual, a través de los distintos medios y técnicas existentes. En este sentido, un gran número de equipos que conforman al fútbol uruguayo se encuentran transitando un proceso de profesionalización de sus áreas de comunicación y marketing, con la institución tricolor como una de las referencias. Entre sus acciones, se destacan campañas como *Nacionalizate*, la cual colabora en la construcción de la imagen de marca, buscando la adhesión de los hinchas, de manera que sus intereses, inquietudes y comentarios puedan ser más fácilmente escuchados y tenidos en cuenta:

En sus 121 años la institución se embarca en un camino hacia la digitalización de todos sus procesos. Esta campaña va a permitir analizar comportamientos, necesidades, inquietudes, dinámicas de interacción, formas de actuar y de responder eficazmente. (Ovación, 2020)

Considerando los antecedentes académicos pre existentes sobre temáticas similares a las de esta investigación, como es el caso de Ignacio Arbelo con su tesis denominada *La vida es siempre tricolor*, o del trabajo realizado por Natalia Rojas denominado *Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante creación de campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. Caso Real Madrid*, los cuales han servido como inspiración a la hora de desarrollar el presente trabajo, se entiende por lo tanto que el mismo además de aportar

información de interés para el mundo de la comunicación, puede ser también la motivación necesaria para que con el correr de los años, se realicen nuevas investigaciones con este enfoque sobre otros clubes uruguayos, además de la posibilidad de realizar este ejercicio con la misma institución tomando como referencia el trienio 2022-2024. En cuanto al ámbito profesional, esta tesis puede servir como antecedente de estudio de una estrategia de una marca deportiva.

## 5. Metodología

Esta investigación fue realizada utilizando como base la metodología cualitativa de carácter exploratorio. Dicha metodología es una de la más utilizada por las ciencias sociales como la comunicación, en la cual destacan técnicas como las entrevistas abiertas, técnicas de observación participante, discusiones grupales, entre otras. A través de estas, se busca dar una visión general sobre un tema que, dada su novedad, no permite una descripción sistemática, sino que más bien se intenta explorar dentro de un contexto, generando interpretaciones aproximadas. Sin embargo, este carácter exploratorio posibilita una mayor familiarización con el tema de investigación.

Podría decirse que este tipo de investigaciones no constituyen un fin en sí mismo, sino que más bien exploran un fenómeno con una metodología con mayor flexibilidad que otras, procurando indagar en el máximo de detalles posibles para tener un panorama más amplio.

A la hora de formular el trabajo, fueron necesarios conceptos teóricos sobre comunicación, marketing y publicidad, extraídos de distintas fuentes bibliográficas y artículos de referencia de determinados autores. A partir del análisis de estos contenidos, se recabó información valiosa que posibilitó tener una noción general sobre en qué consiste una estrategia de comunicación de un club de fútbol. Fueron importantes de igual manera los aportes provenientes del análisis de contenidos de repositorios de las páginas web de diversos medios, para de esta forma conocer un punto de vista más mediático y/o de opinión pública sobre la política de comunicación de la institución. Sin embargo, fue desde las instancias de entrevista donde salieron los aportes más destacados para llevar adelante el problema de investigación y comprender de mejor forma el objeto de estudio. En este sentido Rodrigo Yavarone, director de marketing del Club Nacional de Football desde abril del año 2019, posibilitó conocer de primera mano, todo lo que conlleva el trabajo de marca en Nacional, desde un panorama general acerca del modelo de negocio de la institución, pasando por las distintas campañas publicitarias realizadas, como también diversas activaciones, la forma de comunicar, el reconocimiento de la marca a nivel internacional, la digitalización de la misma y la adaptación a un panorama inédito como el que supuso la pandemia. De igual manera Mathías Helal, jugador del equipo de e-Sports del club desde febrero de 2019, contribuyó a través de

su experiencia y rol dentro de área a tener una noción más clara de la importancia que tienen los deportes electrónicos para las marcas, permitiéndole a las mismas tener una mayor visualización e ingresos, desembarcando en un mercado consolidado en varios países, el cual continuará expandiéndose en los próximos años.

## **6. Objetivos**

### **6.1 Objetivo general**

El objetivo principal del presente trabajo, es estudiar y analizar la política de comunicación desarrollada por la institución deportiva Club Nacional de Football durante el periodo 2019-2021.

### **6.2 Objetivos específicos**

En lo que respecta a los objetivos específicos, los mismos estarán enfocados en:

- Analizar las campañas publicitarias llevadas adelante por el club en el período de 2019-2021.
- Analizar la estrategia de comunicación *Nacionalizate*, utilizada para involucrar, aumentar y fidelizar a los hinchas.
- Análisis de reforzamiento de identidad y del valor de marca generado por sus estrategias y acciones mediáticas implementadas.
- Indagar en la política del club respecto a las alianzas comerciales para el crecimiento de su marca.

## **7. Marco teórico**

### **7.1 ¿Qué es la comunicación?**

En general las personas llevan consigo una concepción del término comunicación que se asemeja en buena medida al que establece la Real Academia Española, a la cual la define como “Trato, correspondencia entre dos o más personas” (RAE, s.f, definición 2). En el imaginario colectivo suele estar claro que cuando nos referimos a la comunicación o al acto de comunicar, estamos haciendo referencia al intercambio de información que llevan adelante al menos dos individuos; sin embargo, la comunicación como tal posee varias aristas que explican mejor cuál es su valor e influencia en la vida cotidiana de las personas.

La comunicación nace con la aparición del ser humano, en sus primeras manifestaciones con sus pares, con la intención de transmitir sus necesidades a los demás. Comenzando con el desarrollo del lenguaje articulado a través de su sistema fonador y posteriormente, aunque casi simultáneo lenguaje no verbal, el ser humano ha ido mejorando su capacidad y los medios tecnológicos para transmitir mejor sus mensajes. Por lo tanto, puede apreciarse que el acto de comunicar es algo que las personas llevan intrínsecas en sí mismas desde el origen de la vida humana.

Pero la comunicación no solo es una herramienta para expresar necesidades básicas, sino que representa un valor fundamental que ha servido para estructurar y entender tanto a las civilizaciones más antiguas, como a la sociedad actual. El comunicar posibilita el intercambio de opiniones y generar relaciones con otros, poniendo a prueba la capacidad de cada sujeto para transmitir y recepcionar información. Un punto importante en las relaciones humanas sin lugar a dudas es la persuasión, el poder convencer a otros con un discurso o argumento para impulsar una idea. Es entonces cuando entra en juego la publicidad, no entendida únicamente desde la perspectiva de la industria, sino teniéndola en cuenta como un modo de comunicación, al cual todas las personas tienen acceso. Alguacil define el término publicidad como “todo esfuerzo por alterar el comportamiento de un grupo concreto de personas” (Canal Fefo, 2020, 1m19s). A través de esta concepción puede entenderse mejor la importancia de saber persuadir a la hora de buscar influir en el pensamiento de otras personas.



## 7.2 ¿Qué es una marca?

A la hora de definir que es una marca, Nuño (2017) afirma que “La marca es un signo distintivo, cuya principal función es la de diferenciar y hacer únicos a los productos y/o servicios de una empresa frente al resto de competidores” (párr. 3). Por lo tanto, la idea de concepto de marca, hace alusión al conjunto de elementos que conforman la identidad corporativa o de marca de una empresa, entre los cuales se encuentran desde la misión y valores de la misma, hasta los diseños de sus productos y su ética de trabajo, lo cual le permite construir a su alrededor una imagen que le da un rostro visible dentro del mercado. Costa (2001) define el concepto de identidad corporativa como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (s.f) mientras que Capriotti (2013) dice que la imagen de marca es “el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio”. Esta identidad le permite a la marca lograr una mayor fidelización de sus clientes al tener una personalidad definida con la cual estos puedan sentirse identificados, además de posibilitar una mejor segmentación del mercado y una aportación de valor mucho más significativa que una experiencia puntual con un producto, y que incrementará las posibilidades de mantener una relación con el consumidor a largo plazo. Por lo tanto, la identidad le da forma a los mensajes que se emiten y estos son posiblemente la herramienta más importante que tiene una marca a la hora de presentarse ante el público, ya que en cada comunicación buscará dejar a entrever sus valores, filosofía, entre otras características que la distinguen de otras. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado es que se entiende que la imagen de marca deriva y está intrínsecamente relacionada con la identidad de marca, y serán los estímulos que la primera genere en su público objetivo los que permitirán que sea reconocida y memorizada.

A través de la imagen de una marca, se constituye la percepción que tendrá el público de la misma, en este sentido, Nuño (2017) comenta “Por ejemplo, comprar un coche de la marca Ferrari equivale a un status determinado, a un tipo de vida y clase social propios. La marca Ferrari es equivalente a lujo, clase alta y gran estatus social” (párr. 7). Las marcas han evolucionado con el paso del tiempo, pasando de emitir comunicaciones masivas, procurando ser omnipresentes, a elaborar mensajes que les permitan significar algo para su público. A

partir de este significado, se busca generar una conexión emocional con los clientes, de manera que las sensaciones y sentimientos que experimenten superen el beneficio funcional de un producto o servicio, lo cual implicará un fortalecimiento del vínculo entre ambas partes, además de que, a la hora de elegir, le restará relevancia al precio y se la sumará a las características intangibles que ofrezca la marca.

Como se puede apreciar, la comunicación cumple un rol determinante para la construcción y desarrollo de las marcas, sin embargo, no solo se debe emitir mensajes, sino que es relevante estudiar cómo será el contenido que porten los mismos. Suele decirse en el mundo publicitario que lo más importante no es lo que se dice, sino cómo se dice:

Los valores intangibles toman cuerpo en una narración. Ricoeur ha acuñado el concepto de identidad narrativa: el yo construye su propia historia a través de las historias disponibles. La consistencia y durabilidad de una marca dependerán cada vez más de la historia que la sostenga. Una marca sin historia posee una identidad débil y unos valores dubitativos. (Avalos, 2010, como se citó en Cannata, 2013)

Lo que se comunica también construye y consolida a la marca. Resulta de suma importancia elaborar minuciosamente el contenido que se desea transmitir a través de los mensajes, para que estos se interpreten correctamente. La percepción que tengan las personas sobre una marca en consecuencia de los mensajes y contenidos que ésta difunda, constituirán una definición de la misma en la mente de los propios consumidores, la cual influenciará sus acciones y opiniones. De igual forma es importante que la marca cumpla con las expectativas que tiene el público sobre ella, es por esta razón que dentro de los discursos que se difundan, se deberá procurar no sobre prometer para evitar cargar con una presión mayor, ya que no cumplir con sus promesas se traducirá inevitablemente en un descreimiento por parte del público.

Un último aspecto fundamental que señala Avalos (2010) para el futuro de las estrategias de las marcas, es el de generar un modelo de comunicación integrada, es decir, que abarque

distintos medios (Televisión, radio, internet, entre otros) y que, además, a la hora de elaborar el plan, se tenga en cuenta desarrollar acciones de marketing o de comunicación que contemplen los cinco sentidos (visión, tacto, olfato, gusto y auditivo), para brindarle al consumidor experiencias variadas y de calidad. El propio autor señala que:

El futuro de la comunicación de las marcas está en lograr apelar de manera coherente y sinérgica a territorios expresivos que abarquen los cinco sentidos, de manera tal que puedan crear mundos de referencia”. (p. 166)

Este modelo, surgido de la irrupción y evolución de los medios digitales, posibilita a las marcas llegar a sus consumidores a través de mensajes más personalizados, y al mismo tiempo poder medir más eficazmente los resultados. Según Philip Kotler, las comunicaciones integradas de marketing o CIM, son el “concepto bajo el cual una empresa integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro y consistente con cuidado” (Esan, 2016, párr. 6). Los canales implicados en este modelo de comunicación son la publicidad con mensajes masivos, la promoción e incentivo de ventas a través de descuentos y ofertas, las relaciones públicas para fortalecer el vínculo con los clientes, la venta de carácter personalizado, el mercadeo directo que posibilite obtener respuestas inmediatas y que a su vez contribuya en la fidelización, y por último la presencia en redes sociales. Todos estos elementos buscan sacarle el máximo provecho a las posibilidades que la evolución de la tecnología otorga, además de poder elaborar mensajes más efectivos, lograr una mejor consonancia entre las diferentes áreas que componen a una empresa y aumentar la credibilidad de la misma a ojos de los clientes (Universidad Continental, 2022, párr. 5-7).

### **7.3 ¿Qué es el posicionamiento?**

Cuando se habla de posicionamiento, se hace referencia al trabajo sobre la parte más intangible del público objetivo. El posicionamiento busca, valga la redundancia, mejorar la posición que ocupa lo que se busca vender, en el orden de prioridades en la mente del consumidor. Y esta cuestión no pasa por la fijación de precios o el embalaje, ese tipo de cambios se los denomina superficiales, sino que por el contrario y como se mencionó en el

punto anterior, el foco está puesto en trabajar sobre la mente del segmento, construyendo la percepción que se desea que tengan los individuos respecto a la identidad de la marca. Esta identidad de marca está conformada por varios aspectos, algunos más visuales o gráficos como pueden ser el logotipo, la tipografía, el diseño de los productos, así como aspectos que tengan que ver con la misión y valores de la empresa. Construir una buena identidad de marca trae consigo mayores posibilidades de generar nivel alto de lealtad por parte de los consumidores, además de ser una herramienta útil para segmentar mejor al público, para guiarse a la hora de hacer acciones de marketing y para generar una mejor relación con los clientes, de manera que estos se identifiquen con la marca y se transformen en sus embajadores.

Para construir esta identidad, resulta necesario establecer una estrategia que aporte una estructura y funcionamiento a la empresa, de manera que puedan llevarse a cabo planes a largo plazo alineados a los valores establecidos, que permitan cumplir con sus objetivos. Dentro de la estrategia existen componentes centrales que son las directrices de la misma, y otros que varían en función de la experiencia de los clientes, en donde ambos ítems buscan mantener la esencia de la marca a través de los distintos planes de acción.

Es preciso destacar que dentro del trabajo que implica el posicionamiento, el objetivo no suele estar en crear algo nuevo, sino en tomar lo que ya existe y desarrollarlo de otra forma. En ese sentido, Ries et al. (1989) afirma que “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen” (p. 9). En una sociedad con un volumen de información tan grande, las marcas que tienen más éxito son aquellas que investigan la mente de sus consumidores, que piensan, que les gusta, cuáles son sus deseos, y con toda esa información elaboran sus estrategias.

Todo este caudal informativo, provoca que las personas absorban de forma poco eficiente los mensajes que les llegan, si estos no son lo suficientemente simples y entendibles. Sobre esto, Ries et al. (1989) comenta que “Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que echar por la borda las ambigüedades, simplificar el mensaje...y luego simplificarlo aún más si se desea causar impresión duradera” (p. 10).

#### **7.4 ¿Y qué es el reposicionamiento?**

Se trata de un cambio dentro de la mente del consumidor con respecto a una marca a raíz de una estrategia previamente ejecutada. En la vida de una empresa es una etapa clave y fundamental, ya que la imagen percibida de la misma puede variar a través de los años y generaciones. Otros factores que generan estos cambios y apuestas para la reposición pueden ser la competencia, cambios en la economía, etc. El reposicionamiento implica un ajuste en el cual las personas deberán aceptar para que el mismo triunfe o sea beneficioso.

En los últimos años este concepto ha cobrado mucha relevancia debido a los avances tecnológicos, los cuales implican que las marcas deban adaptarse al mundo digital para no quedar relegadas. La evolución es muy importante para las grandes empresas, ya que es a lo que deben enfocarse para no estancarse en el tiempo y que sus competidores no les ganen terreno en el mercado.

#### **7.5 El sentido empresarial de los clubes deportivos**

Teniendo en cuenta las definiciones ya mencionadas de comunicación, marca, posicionamiento y reposicionamiento, resulta preciso comenzar a profundizar en el aspecto que une el concepto de empresa con las instituciones de carácter deportivo. Para la supervivencia de los clubes de fútbol de alto nivel, es necesario que estos cuenten con estrategias claras que les aporten valor a los consumidores a través de sus productos o servicios para de esta forma generar ingresos y lograr un equilibrio económico, al igual que cualquier empresa. En los tiempos que corren, estas han comprendido que el foco que todo plan de marketing debería tener es el cliente, el segmento de personas al cual procura seducir, buscando conocerlo lo máximo posible, en cuanto a sus gustos, opiniones, rutinas, entre un sinnúmero de aspectos de interés. Lo mismo sucede con los equipos, en donde escuchar la palabra del hincha o socio es fundamental no solo para conseguir vender camisetas o entradas, ya que por el sentimiento que poseen estos por su club podría decirse que es algo prácticamente garantizado, sino más bien para conseguir potenciar y expandir su marca, ya que no debe perderse de vista el conseguir que estos clientes, hinchas o socios, se transformen en embajadores.

La idea de aportar valor a un cliente es algo definido y desarrollado por diversos autores a lo largo de los años. Uno de los que lo ha tratado es Michael Porter, con su concepto de *ventaja competitiva*, el cual hace referencia al valor generado por la empresa para sus consumidores, y que a su vez excede el costo que asumió esta al crearlo (Porter, 1985, p.20). Como explica el autor, el valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar, y dentro de este valor existen dos tipos de plan, ofrecer precios bajos con beneficios equivalentes a los de la competencia, o brindar beneficios exclusivos que justifiquen un precio más elevado. En su trabajo, Porter habla sobre que de estos dos planes, se desprenden tres tipos de estrategias a seguir; la primera de ellas es el liderazgo en costos, la cual se basa principalmente en reducir costos de producción de manera que esta decisión permite ofrecer precios menores a los consumidores dentro del mercado. La siguiente estrategia tiene que ver con el enfoque, en la cual el autor habla de aquellas empresas que buscan especializarse en un nicho, brindando un producto pensado para facilitarle la adquisición al cliente, como puede ser su ubicación geográfica. Por último, la estrategia que más se adecua a la institución tratada en la presente investigación, es la de diferenciación, la cual apunta a consolidar su público ofreciendo características distintivas en su producto. Si bien el objetivo principal de esta estrategia no pasa por aumentar demasiado el porcentaje del mercado que posee la marca, sí que permite potenciar el sentido de pertenencia de quienes están adheridos a la causa, y que a su vez posibilita que dos marcas líderes puedan coexistir y estar consolidadas dentro del mismo mercado, como es el caso de Nacional y Peñarol dentro de su país.

Un aspecto relevante que también forma parte de la cultura empresarial, son las alianzas comerciales. Estas hacen referencia a un “convenio creado entre dos entidades con el objetivo de que el patrocinador tenga presencia de marca o de producto en el patrocinado. Busca un posicionamiento definido y cierta asociación” (Dircomfindencial, 2016, parr. 2). Estos acuerdos ofrecen numerosas ventajas para ambas partes, siempre y cuando estén ligados a objetivos estratégicos, de manera que cada propuesta de patrocinio deberá ser estudiada al detalle. Las alianzas de este tipo contribuyen directamente en el posicionamiento de marca, debido a que los consumidores tenderán a asociar como compartidos los valores y la filosofía de las marcas implicadas, como es el caso de Nacional y Umbro. Además, los patrocinios otorgan mayor visibilidad e incidencia en el público objetivo. Será igualmente importante monitorear el rendimiento de las acciones que se vayan llevando a cabo, algo en lo que las redes sociales han aportado herramientas sumamente útiles para recabar más información, de

forma de ir midiendo en tiempo real el rendimiento de una acción en términos de inversión-retorno, así lo otros datos que interesen de la misma.

## **7.6 El marketing deportivo**

Bill Bernbach, uno de los publicistas más importantes e influyentes de toda la historia, señala que “La publicidad debe tener vitalidad. A esa exuberancia le llamamos personalidad. Cuando la publicidad tiene personalidad, es diferente y persuasiva. Hay que luchar por conseguir esa chispa en toda nuestra publicidad” (Cuenca, C., 2010, s.f). Este concepto de *vitalidad* planteado por Bernbach, explica en buena medida la forma en las que las instituciones deportivas piensan, desarrollan y ejecutan su publicidad: desde la emoción, el sentido de pertenencia, aportar un valor distintivo por pertenecer a esa causa.

El concepto de marketing deportivo se alinea con la idea de “vitalidad” propuesta por Bernbach. Cuando se habla de marketing deportivo, se está refiriendo al vínculo emocional que se establece entre un individuo con una marca deportiva. Esta unión busca la emoción, orgullo e identificación de un público objetivo con la marca. En este sentido, Domingo (2020) afirma:

Se sigue a un equipo por cuestiones sentimentales, no por aspectos racionales, y esto es una gran ventaja para el marketing deportivo, ya que permite crear vínculos entre la marca y los valores positivos que representan ese deporte o atleta. De esta forma se consigue rápidamente un posicionamiento de marca mediante este vínculo. (s.f)

Este tipo de marketing busca generar oportunidades de negocio dentro del deporte, vendiendo productos o servicios que se asociarán con los valores de la marca que los comunica. Esto se desarrolla a través de distintos medios, como las redes sociales, televisión, radio, pero tiene la particularidad de que se extiende por otros espacios, como lo son los sponsors en la indumentaria, la publicidad en escenarios deportivos, entre otros. Todas las acciones estarán comprendidas dentro de una estrategia de marketing deportivo, la cual dará los lineamientos que las posteriores activaciones deberán seguir para tener una coherencia en la comunicación.

Cuando se habla de marketing deportivo seguramente con lo primero que se lo asocie sea con campañas clásicas como *Just Do It* de Nike, o con la popularidad de las acciones de marca que realiza el equipo inglés Manchester United, pero lo cierto es que esta práctica va más allá de estos ejemplos, debido a que esta herramienta se utiliza también para deportistas individuales, eventos deportivos y hasta para nombres de instituciones. Hoy en día, personalidades como Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, Michael Jordan, Roger Federer, Connor McGregor son marcas|personas en sí mismas, ya que venden simplemente por ser quienes son, por lo que representan y por lo que han hecho, como por ejemplo CR7 o Air Jordan. Dentro de los eventos, el Super Bowl de la NFL, la Copa Mundial de la FIFA, el ATP Master 1000 o la Fórmula 1 cuentan con audiencias de millones y millones de personas a lo largo y ancho del planeta, por esta razón es que muchas de las marcas más importantes del mundo buscan estar presentes en dichas citas. Otra de las vertientes dentro de este tipo de marketing es la que se conoce como *namings right*, la cual hace referencia a la compra de los derechos del nombre de una competencia, escenario o equipo, ejemplo de ello es LaLiga Santander en España, el Emirates Stadium en Inglaterra o el Red Bull Salzburg en Austria.

El marketing deportivo puede apreciarse también en la calle o en lugares públicos, a través de campañas creativas que tienen un alto impacto en el público, como por ejemplo cuando Nike realizó una lona publicitaria en España, con motivo del partido que disputarían allí Barcelona y PSG, tomando un mensaje de esperanza publicado por Neymar Jr. en sus redes, acompañado de la imagen del jugador. Finalmente, es preciso destacar una actividad que viene en constante crecimiento en los últimos años como son los e-Sports, en donde las marcas también han desembarcado para generar oportunidades de negocios con diferentes competiciones, equipos o jugadores.

Como fue mencionado anteriormente, este tipo de marketing busca generar un vínculo sentimental con los hinchas o fanáticos, esto implica que deben tenerse en cuenta los valores y la pasión que despierta el club a la hora de comunicar. Este seguramente sea el aspecto en el que más se diferencia el marketing deportivo de otras variables del marketing, ya que en este caso el público objetivo, siguen o se adhieren a una causa por cuestiones emocionales, y no tanto racionales.



Existen diversos factores que podemos tener en cuenta a la hora de determinar un criterio sobre si una campaña publicitaria tuvo éxito, basándonos en si han logrado sus distintos objetivos comerciales y de marca. Dentro de Nacional, un claro ejemplo fue el de su campaña junto con Pepsi *La vida es siempre tricolor*, la cual fue rentable según los estudios realizados tanto para Nacional como para la empresa PepsiCo.

### **7.7 El compromiso social como valor de marca**

Delimitar de manera correcta los valores con los cuales se identifica una marca, es de suma importancia para de esta forma diseñar de la mejor manera las comunicaciones que se enviarán al público objetivo. El Club Nacional de Football moviliza personas de distintos sectores sociales, con diferentes preferencias políticas, con mayor o menor poder adquisitivo, pero que lo que une a cada uno de ellos es la pasión por una institución cargada de gloria, y que fue fundada y construida a lo largo de las décadas posteriores desde lo social, teniendo desde sus orígenes la esencia del compromiso con la ciudadanía. Bajo esta consigna se ha trabajado en los últimos años, poniendo en marcha diferentes iniciativas que refuerzan la voluntad de la institución de contribuir en la igualdad de oportunidades.

Tal es el caso del fútbol femenino, en donde Nacional se ha enfocado desde finales de 2019 en profesionalizar cada vez más esta área, en donde la gerencia deportiva de Iván Alonso y Jorge Giordano tuvieron gran injerencia. El primer paso que se dió para comenzar con lo que viene siendo una tendencia a nivel global, fue integrar de manera administrativa al fútbol femenino con el masculino, ya que previamente se encontraba ubicado en los deportes anexos del club. Esto trajo consigo rápidamente nuevas condiciones con las que las integrantes de los planteles femeninos pasarían a contar en su día a día en el club, como comenta Javier Noble, coordinador del fútbol femenino:

En diciembre de 2019 empezamos a pasar el retorno del fútbol femenino al área profesional y eso generó automáticamente un mejoramiento inmediato de condiciones, canchas exclusivas para el fútbol femenino en Los Céspedes, vestuario exclusivo para chicas, indumentaria diaria para entrenar que se entregaba y devolvía como pasa con los varones. (Amaya. S, 2020, parr. 13)

Además, la profesionalización no solo apunta a los espacios de trabajo, sino que también a los integrantes de los cuerpos técnicos y staff, como a las jugadoras. Durante el año 2020 y 2021, se consiguió que todos los entrenadores cuenten con la licencia Pro y que a su vez hayan dirigido equipos profesionales en primera división, como es el caso de Gustavo Pérez y Diego Testas. En cuanto al plantel de jugadoras, el mismo ha recorrido el camino de la profesionalización de gran manera, ya que, a comienzos del mes de julio de 2021, después de un largo proceso iniciado a comienzos de marzo del año anterior, Nacional anunció que todas las futbolistas que integraban su plantel de primera división han firmado contrato con la institución, algo fuera de lo común en el ámbito local. Todo este trabajo dió sus frutos, entre otras cosas, con la obtención del Campeonato Uruguayo 2020, cortando una sequía de nueve años sin levantar este trofeo.

Si bien es cierto que el cambio estructural que ha tenido esta área es muy importante, los cambios también se han traducido en las acciones publicitarias del club, en las cuales han tenido participación varias integrantes del plantel de fútbol femenino, en ocasiones anunciando nuevas indumentarias, participando en contenidos para Nacional TV, entre otras actividades que hacen a la publicidad de Nacional. Por si fuera poco, el 5 de setiembre de 2021 tiene lugar un hecho de suma importancia en cuanto al fútbol femenino tricolor, ya que desde la institución se logró un acuerdo con la AUF para que a través de la aplicación del club se transmita en vivo el debut del equipo frente a su par Náutico, lo cual representó un punto de inflexión de cara a poder seguir brindando encuentros en un futuro.

Quienes también han cumplido un rol fundamental en este punto ha sido la Fundación Nacional (Anexo 14). Se trata de una comisión que se encarga de realizar acciones solidarias bajo el nombre del club. Dentro de las numerosas acciones llevadas a cabo, se destacan, por ejemplo, el entrenamiento abierto al público dentro del Gran Parque Central previo al clásico ante el club Peñarol en 2019. Al mismo se estima que asistieron ocho mil personas, cada una de ellas con una entrada simbólica a cambio de un paquete de alimento no perecedero para donar a diversas organizaciones. A su vez, se han llevado a cabo diversas campañas de recolección de juguetes para entregar en el Día del Niño y Navidad. Se han obsequiado camisetas a niños, así como también donado para posteriormente subastarlas para causas benéficas, como fue el caso de la fundación Techo entre otras. En el marco del Octubre Rosa se llevó a cabo una campaña solidaria de donación de cabello. Además, se han llevado adelante varias jornadas de donación de sangre en la sede del club. Siguiendo con esta misma línea, en 2021 la fundación del club comenzó un ciclo de charlas motivacionales e

inspiradoras, contando con la participación del manager de la institución Iván Alonso, del comunicador Facundo Ponce de León, entre otras figuras públicas.

Otro de los hechos importantes para el club, fue la inauguración de un centro estudiantil dentro de la Ciudad Deportiva Los Céspedes (Imagen 1). Junto a UTU y ANEP, el 31 de marzo de 2021 se produjo la apertura de este centro que tendrá el curso de Formación Profesional Básica en Deporte para adolescentes que no hayan finalizado el ciclo básico y se prevé que este crezca en currícula y programas hacia 2023. El mismo va a generar un fuerte impacto en la zona en que se encuentra y será de mucha utilidad para también aquellos jóvenes que quieren jugar al fútbol y seguir creciendo educativamente.



**Imagen 1.** Comunicación del acuerdo

En relación al trabajo que se realizará en este centro educativo, la Fundación Nacional firmó un acuerdo con la Secretaría Nacional de Deportes oficializado el siete de julio de 2021, el cual tendría como objetivo llevar adelante charlas motivacionales que contarían con la participación de distintos deportistas que representaron a Uruguay en los Juegos Olímpicos de Tokio, tanto a los estudiantes como a los jóvenes residentes en las zonas aledañas, siguiendo como siempre la línea de tener “La mira puesta en ser agente de cambio social y lograr un impacto clave en la comunidad” (Nacional, 6 de mayo de 2021, parr. 3). Además, el diez de agosto de ese mismo año tuvo lugar la visita de la intendenta de Montevideo Carolina Cosse, con quien las autoridades de Nacional intercambiaron ideas y comentarios sobre la

importancia de la construcción del centro en Los Céspedes para los jóvenes de las zonas más próximas.

Además, en cuanto al cuidado del medio ambiente y preservación de los ecosistemas, el cinco de junio de 2021 Nacional dio a conocer una reunión que mantuvo con el Ministerio de Ambiente (Anexo 15), con el objetivo de unir esfuerzos para contribuir en la concientización en este aspecto. Esta fecha también ha sido elegida por las Naciones Unidas como el Día del Medio Ambiente, una jornada destinada a tratar temáticas que tengan que ver con los espacios de la naturaleza, así como visibilizar el trabajo que se realiza durante el año. En este sentido, la institución tricolor a través de su Plan de Gestión Sostenible, lleva a cabo diferentes acciones que aporten al cuidado de la naturaleza, como con el uso de paneles fotovoltaicos, la limitación en el consumo de plástico de un solo uso, la separación y reciclaje de los residuos, entre otras.

Siguiendo con esta línea, el 25 de junio de 2021 se realizó otra acción en conjunto con la fundación Cazabajones, la cual trabaja en generar conciencia sobre la importancia del cuidado de la salud mental para las personas, contribuyendo en el combate contra la depresión en nuestro país, agudizada a causa de la pandemia. Nacional lanzó una nueva equipación para su rama de fútbol femenino y masculino, en la cual se encuentra el logo de la fundación. El club acordó que por cada venta que se efectúe de la camiseta, donará una parte a la fundación. Todas estas acciones son importantes para la construcción de una imagen de marca y transmisión de valores. Es fundamental para un club deportivo que siempre está en un primer plano de noticias dentro del Uruguay y que juega un rol muy importante para la vida de muchas personas.

### **7.8 La cultura expansiva del entretenimiento**

En los tiempos que corren, resulta inimaginable una sociedad sin el catálogo de productos que la industria del entretenimiento ofrece hoy por hoy. Vargas Llosa habla de la *Sociedad del espectáculo*, la cual la define como “aquella en la que el primer lugar en la tabla de valores vigente lo ocupa el entretenimiento, donde divertirse, escapar del aburrimiento, es la pasión universal” (Vargas Llosa, 2012, p. 33). En la actualidad, el ocio tiene una gran presencia en todos los medios debido a la utilidad que le dan los consumidores para salir de sus rutinas, para de alguna forma despejar sus mentes de sus preocupaciones consumiendo algo que los

estímulo, y esto puede notarse en los más tradicionales como la prensa, la radio o la televisión, o en otros más modernos como las redes sociales y las plataformas de streaming.

El tiempo que las personas dedican al día para consumir contenidos online y offline no tiene precedentes en la historia de la humanidad, aunque no sea precisamente algo que haya nacido hoy, sino que es una tendencia que comenzó a crecer de manera exponencial en occidente en el contexto de la posguerra motivada por un lado por la idea de bienestar, a modo de contrarrestar la sensación de angustia y depresión que había dejado dicho suceso en la población mundial, y por otra parte para democratizar la cultura, posibilitando que esta dejase de ser una cuestión elitista, procurando de esta forma llegar a la mayor cantidad de personas posibles. En este sentido, Martel propone el concepto de *cultura mainstream*, con la cual hace referencia a una cultura al alcance de todos desde una connotación positiva y no exclusiva de un determinado sector de la sociedad (Martel, 2011, p.52). En otras palabras, la *cultura mainstream* rinde homenaje de algún modo a la comunicación de masas, aquella que busca llegar al gran público, pero con ciertos matices respecto al uso que se hacía de ella en el siglo XX, debido a que las producciones son llevadas a cabo con el objetivo de llegar a determinadas segmentaciones, las cuales no están delimitadas generalmente por su poder adquisitivo, sino más bien por sus gustos y preferencias.

Pese a sus detractores, la globalización de los contenidos no solo ha colaborado en la difusión de material que trate ciertos temas de actualidad o más cercano a los espectáculos, sino que también ha hecho un aporte para visibilizar ciertas culturas o comunidades que antes no tenían forma de darse a conocer al mundo. Sobre esto, Lipovetsky (2010) comenta que:

Paradójicamente con globalización, gracias en parte a la tecnología, se ha exacerbado la defensa por los valores autóctonos, y hoy se dispone de una variedad de ofertas culturales que se fusionan para dar paso a nuevas expresiones de vida urbana que coexisten entre los valores tradicionales y aquellos de la nueva modernidad. (Juvin y Lipovetsky, 2010, como se citó en Andrade, 2012)

Por lo tanto, puede evidenciarse como la expansión de los medios ha contribuido como altavoz de personas o lugares menormente conocidos en el imaginario colectivo.

### **7.9 El auge de los deportes electrónicos de la mano de la Generación Z**

Los juegos electrónicos existen hace ya varias décadas, estos generaron una revolución cultural y un gran cambio en la historia de la humanidad. En sus inicios, los mismos se jugaban individualmente. Para la década de los '90, gracias a la expansión de un elemento fundamental como lo ha sido internet, fue posible que estos comenzaran a desarrollar avances que en varios casos se mantendrían hasta la actualidad, además de llegar a muchas más personas. Promovido por grandes empresas, el crecimiento y constante evolución de este mundo ha posibilitado que lo que era un simple pasatiempo hace unos años, hoy en día sea la ocupación y trabajo de millones de personas a lo largo y ancho del planeta. Los e-Sports han sido claves para captar la atención principalmente de la generación Z, la cual agrupa a las personas nacidas entre los años 2000 y 2012, aunque los límites temporales son relativos. Esta generación, caracterizada entre otras cosas por su paulatino desprendimiento de los medios de comunicación tradicionales, además de los deportes clásicos, es una considerable consumidora de las competiciones digitales, lo cual ha servido para que muchos clubes desembarquen en estas para cautivar a este target, no solo por el hecho de competir en ese medio, sino para también lograr que ese público forme parte de la audiencia de otras competiciones del mundo real donde participan dichos equipos.

El crecimiento que esta industria ha experimentado puede verse reflejado en el notorio aumento de sus audiencias en la última década, en parte gracias al crecimiento de plataformas como YouTube y Twitch, las cuales han sido herramientas fundamentales para llegar al público más joven. Si bien la cultura gamer existe desde hace muchos años, lo cierto es que en los últimos cinco o diez este ámbito ha transitado un proceso de profesionalización, aumentando año tras año las inversiones por parte de marcas interesadas en relacionarse con este mundo. Juegos como FIFA, League of Legends, Fortnite entre otros, al igual que un sinnúmero de influencers de todas partes del globo, han sido pilares fundamentales para expandir y consolidar esta industria. Para entender un poco más su magnitud, se espera que la misma

genere una ganancia de 1.084 millones de dólares para el 2021, donde alrededor de 641 millones proviene de sponsors y publicidad (Collazos, D. 2021, parr 3).

Todo el trabajo realizado durante este tiempo, ha contribuido en construir un escenario competitivo, donde como se ha mencionado anteriormente, las marcas han dicho presente y han invertido millones de dólares para lograr un mejor producto, transformando las antiguas competiciones amateurs en eventos de deportes electrónicos de primer nivel.

## **8. Desarrollo de una Estrategia de Comunicación: Nacionalize**

### **8.1 Contexto**

Nacional es, debido a su popularidad dentro y fuera del país, además de su inmensa cantidad de títulos y hazañas, uno de los equipos más importantes de la historia del fútbol mundial. Esto lo obliga a estar a la altura de las circunstancias, tanto en los terrenos de juego, como fuera de ellos. Sin embargo, debido a las dimensiones del mercado local, la lejanía temporal con aquellas conquistas internacionales que han marcado su historia y la falta de desarrollo en ciertos aspectos de la comunicación y el marketing, la marca de la institución ha ido quedando relegada, principalmente en el mercado exterior.

La gestión encabezada por José Decurnex pretendía hacer énfasis durante su mandato en la construcción y ejecución de un plan de comunicación centrado principalmente en el entorno digital que le permitiese potenciar la marca Nacional y de esta forma contribuir en la proyección que trazaron sobre el futuro de la institución, en donde lo visualizaban como un club autosustentable para el año 2025. El origen de la propuesta del cambio en el modelo de negocio que llevaba adelante el club, radica en el interés y admiración por parte de Decurnex y quien sería el manager durante su mandato, Iván Alonso, por la gestión realizada por Rodolfo D'Onofrio en otro gigante de América, como lo es River Plate. El mencionado presidente de la institución de Nuñez, asumió cuando el histórico club transitaba en la segunda división argentina, con un pasivo que rondaba los 60 millones de dólares. Años más tarde, el club revertiría esa situación y se encontraría en un escenario totalmente distinto al que había en su llegada, posicionándose como uno de los equipos más poderosos del continente. La clave para esta transformación fue potenciar la marca River Plate, a través de los valores que la institución lleva en su esencia, sus logros, su historia (Inzaurrealde, L, 2021, párr 4). Este modelo cautivó al equipo de Decurnex, por lo que concretaron un viaje a Buenos Aires para conocer más de cerca todo lo que implicó esta experiencia.

El plan diseñado sería transmitido por el propio candidato a cientos de socios a lo largo y ancho del país. Este plan, basado en el modelo de referencia del conjunto argentino, fue puesto en marcha una vez comenzado el año 2019, con un claro y delimitado objetivo de marketing asociado a lo comercial en el que se debía trabajar: aumentar los ingresos genuinos del club.



## 8.2 De una crisis a una oportunidad

El 2020 sería sin lugar a dudas un punto de inflexión para la marca. Si existía un elemento que esta no contemplaba dentro de su plan estratégico, era la llegada de la pandemia del Covid-19 en el mes de marzo. Esto supuso un parón en la actividad futbolística, la cual no se retomaría hasta agosto, con estrictas medidas sanitarias, entre las cuales se encontraba la prohibición de ingreso de público a las tribunas, lo que repercutiría directamente en los ingresos de los clubes. Fue en este contexto en el que la marca comenzó a trabajar para definir hacia donde quería apuntar de cara al futuro. Sobre este asunto Yavarone comentaba:

La pandemia nos permitió afinar un poco más el plan estratégico, vamos a ver a dónde queremos ir, sobre todo lo que es la parte de marca Nacional, y ahí fue donde lanzamos todo lo que es una redefinición de la marca Nacional, para los próximos cinco o diez años, de ahí salió todo el proyecto de Nacionalizate que es el pilar fundamental de la transformación digital, entonces dentro de todo lo malo que es esta situación nos generó oportunidades de desarrollo a largo plazo. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020)

Como se mencionó anteriormente, la modificación del plan estratégico traería consigo la implementación de Nacionalizate, una campaña que no estaría delimitada temporalmente, sino que sería el puntapié inicial de todo un proceso de transformación digital del club en el corto y mediano plazo:

No es una mera campaña para el 14 de mayo ni es una acción publicitaria de dos o tres días. Es un revulsivo, apela a los valores fundamentales de ser Nacional, es poner en valor el ser hincha de Nacional, el sentido de pertenencia y la identidad de todos los que somos bolsilludos (ESPN, 2020, parr. 2)

La temática de la misma buscaría explotar, entre otros asuntos, uno de los recursos más valiosos con los que cuenta la institución, su historia de grandes hazañas. El conjunto tricolor cuenta con una gran cantidad de títulos nacionales e internacionales en cada una de las décadas desde su fundación a finales del siglo XIX. Debido a esto es que su nombre es mundialmente conocido, a la altura de los grandes equipos que ha dado la historia a lo largo y ancho del planeta. Volviendo a la redefinición del plan, el mismo permitió unificar ciertos conceptos en torno a la marca Nacional, y fue así como surgió la idea en la que se apoyaría el Nacionalizate desde su inicio y que le daría sentido a todas las acciones que vendrían posteriormente “Hay un concepto grande: nuestro nombre viene de Nacional, de Nación” (ESPN, 2020, parr. 6).

Nacionalizate dio lugar a diferentes acciones adaptadas al atípico contexto en el que se encontraba el mundo. La vuelta tras varios meses de parón de la actividad futbolística traería consigo la disputa del partido con mayor relevancia mediática del país, Nacional enfrentando a Peñarol en el Estadio Centenario sin público físico en las tribunas. Es en este escenario, tomando en cuenta las iniciativas llevadas a cabo por distintos equipos europeos previamente, que surge la acción denominada *Vos en la tribuna* (Anexo 4 y 5), la cual le daba la posibilidad al hincha de colocar una imagen suya en la tribuna Colombes y decir presente en la máxima fiesta del fútbol uruguayo. Esto dio lugar a situaciones en las que personas que hacía tiempo o que nunca pudieron ir juntas a ver a Nacional, tuvieran la chance de compartir este momento. Además, los apellidos de aquellos socios y/o nacionalizados que compraron su participación para el partido, fueron estampados en los dorsales de los jugadores convocados. Esta acción de marca contó con la participación de personalidades como Gastón Pereiro y Julio Cesar Dely Valdez, fomentando la participación en la misma.

Si bien no está asegurada la continuidad de esta gestión durante los años en los que se proyectó este plan, es relevante mencionar que en el momento de presentarlo hubo un compromiso por parte de todos los dirigentes de respetarlo y continuarlo en futuros años sin importar el mandato en que se encuentre.

### **8.3 El desafío**

La marca, en consonancia con el trabajo que realizó durante el año 2019, quiso seguir apostando por la transformación digital dentro de un panorama atípico como lo fue la pandemia. Dicha pandemia trajo consigo la limitación para realizar muchos tipos de actividades que implican la aglomeración de personas, hecho que repercutiría en las arcas de la institución. En base a esto, la marca entendió que más que nunca debería abocarse a su crecimiento digital, y para ello necesitaba recabar datos que le permitieran conocer mejor a sus hinchas, sobre quienes son, lo que piensan, lo que les gusta, a modo de poder tener un mejor relacionamiento con ellos.

Previo a este momento, la marca no contaba con una base de datos propia y actualizada, sino que por el contrario, trabajaba con bases externas de las redes sociales, como Facebook, Instagram, entre otras. Sería de la mano de Nacionalizate, campaña que estaría centrada en varios puntos pero que todos ellos estaban unidos por uno en común, el orgullo de identificarse con este club, que comenzaría un proceso de recolección de información acerca de los hinchas de Nacional, para generar posteriormente contenido más personalizado y también tener un respaldo más confiable a la hora de negociar con otras marcas.

### **8.4 Objetivos: Internacionalizar y Digitalizar la Marca**

La estrategia de marketing que se pondría en marcha se basaría en contenidos de valor para el público objetivo de la marca. Estos contenidos utilizarían como se mencionó anteriormente, uno de los recursos más preciados con los que cuenta la institución, su inmensa historia cargada de títulos e hitos imborrables, generando engagement en las redes sociales bajo a la idea de ser parte de la Nación de Nacional, contribuyendo directamente en el reposicionamiento de la marca.

Los objetivos de Nacionalizate estuvieron alineados desde un primer momento con la política de comunicación y marketing impulsada por la gestión encabezada por el presidente José Decurnex, la cual se apoyó en dos pilares fundamentales, la internalización de la marca y la transformación digital del club. De esta manera es que la marca apunta por un lado a expandirse a nuevos mercados, posicionándose en el exterior como una marca modelo dentro del mercado futbolístico. Por otra parte, y sumamente importante, a través de esta estrategia

Nacional buscaría conocer más a sus hinchas, saber que opiniones tienen, que gustos tienen, dónde viven, entre otros datos de relevancia, lo cual se ha vuelto prácticamente una obligación dados los tiempos que corren. Las personas nacidas en el siglo XXI han crecido en una época de importantes desarrollos tecnológicos, y han adoptado los dispositivos móviles como algo intrínseco en sus vidas. Sobre este asunto, Rodrigo Yavarone comentaba:

La gente de 20 años para abajo son nativos del teléfono, todo pasa con el teléfono, todo pasa con las redes sociales, todo pasa con el whatsapp, entonces tenemos que generar algo que le capte la atención a un público que empieza a ser distinto al que está acostumbrado el club. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020)

La ejecución de esta política permite que Nacional, un club que todos los años exporta jugadores a otras ligas, no tenga que presupuestar dichas ventas, es decir, que no dependa excesivamente de las mismas, posibilitando por un lado que dichos jugadores puedan permanecer más tiempo y sacarle un mayor provecho deportivo, y además que Nacional pueda optar por mejores ofertas en los momentos que considere indicados.

### **8.5 Público Objetivo**

Como se dejó a entrever anteriormente, el público objetivo al cual apuntó la marca con esta campaña fue principalmente al comprendido entre los 15 y 30 años, debido a que es una segmentación muy familiarizada con el uso de los smartphones y las redes sociales, aspectos que fueron claves dentro de la estrategia digital. Pese a esto, dentro de lo que podría denominarse como público secundario se encuentra un elemento aún más importante, el cual hace aún más abarcativa la campaña, y es que por la esencia de Nacionalizate, era importante para la marca contar con datos de todas aquellas personas que compartieran los valores y sintieran admiración e identificación por Nacional, independientemente de su clase social, edad, ubicación física u ocupación.

## **8.6 Personalidad de Marca**

En cuanto a la personalidad por la que optó la marca para sus mensajes y contenidos, esta se asemeja al arquetipo del hombre común, uno de los 12 propuestos por el psicoanalista Carl Jung en su libro *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Este tipo de personalidad hace referencia a que la estrategia de la marca busca llegar a su público principalmente a través de la empatía, dando respuestas y soluciones a las necesidades que este le manifiesta. Esta personalidad está caracterizada por su realismo y claridad en cuanto a sus comunicaciones internas y externas. Nacionalizate apela a ganarse la confianza del segmento al cual se dirige, creando contenidos y mensajes que generen que la marca sea percibida como confiable, aumentando así la credibilidad del público sobre ella.

## **8.7 Estrategia de Medios**

### **8.7.1 Nacional TV**

En lo que respecta a los medios seleccionados para desarrollar la estrategia, estos estaban centrados mayoritariamente en el entorno digital. La marca utilizó un *owned media* o medio propio como lo es Nacional TV, un canal que comenzó a funcionar a comienzos del año 2019 en el cual se emiten contenidos exclusivos sobre Nacional. Este canal se volvería relevante a la hora de darle difusión a Nacionalizate, a través de diversos videos que se fueron publicando. El impacto mediático que generó Nacional TV fue casi instantáneo: Según Canabarro (2019) en poco más de una semana, la app había sido descargada por más de 5000 usuarios provenientes de 50 países distintos, desde Estados Unidos o España hasta Tailandia o Camboya (párr. 5-6).

El formato de contenidos de Nacional TV cautivó a la audiencia, debido a que desde sus inicios, la idea fue que los mismos no fueran exclusivamente sobre el fútbol y lo que sucedía dentro de una cancha, sino que hubiera espacio para contenido interactivo, entrevistas a los protagonistas, presentaciones de los planteles y cuerpos técnicos, videos en los que se los pudiera apreciar de una forma más descontracturada que en los partidos o conferencias de prensa, de manera que el hincha pudiera acceder de alguna forma al día a día en la institución. En relación a esto, el presidente José Decurnex declaró “Esto es algo que habíamos hablado

durante toda la campaña, y todos coincidimos en que el socio y el hincha tengan la oportunidad de ver a Nacional por dentro” (Canabarro, 2019, parr. 20).

A día de hoy los clubes deportivos funcionan como empresas, por esta razón es que los mercados demandan no solo resultados deportivos, sino que también resulta necesario competir en el consumo, brindarle a los hinchas productos de calidad, como es el caso de esta aplicación. En este sentido, Rodrigo Yavarone comentaba:

Todo el fútbol está dentro de la industria de entretenimiento, no es deporte, es entretenimiento, entonces nosotros competimos no sólo con Peñarol o con River, sino que competimos con el cine, con ir a la playa. Todo el ocio que hay alrededor es competencia. Y hoy todo lo que es entretenimiento está migrando al lado del contenido, la gente está mucho más habituada a tener una suscripción en Amazon, Netflix, ver cosas por YouTube. Y no solo te alcanza con ver el partido o ver una entrevista, querés ver más cosas, y para eso Nacional TV es fundamental, porque es la forma de acercarnos a este nuevo público, que también es la forma que nosotros tenemos de mostrar a Nacional de otra forma, de una forma que no la ve nadie.

(Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020)

Por lo tanto, puede apreciarse como desde la marca se apuntó a trabajar en tipo iniciativa que ya estaba instalada en otros clubes del exterior, pero que en Uruguay aún no existía un elemento de estas magnitudes en el mercado futbolístico. Nacional TV se convirtió en los años de esta gestión, en un recurso muy importante para que además de ver a los jugadores en ámbitos alternativos al que normalmente se los ve, los hinchas pudieran conocer de primera mano acuerdos con otras marcas, contenido audiovisual producido por el club con temáticas de diversa índole, pero que todos tenían una característica en común, cautivar y fidelizar a los hinchas mediante una comunicación transparente e interesante sobre asuntos que tengan que ver con Nacional, contribuyendo de esta forma en potenciar la marca.

### 8.7.2 e-Sports

Nacional desembarcó de forma oficial en el mundo de los e-Sports a comienzos de 2019. Para la marca significaba desenvolverse en un nuevo terreno, apuntar a un nuevo público que ya había dejado de ser emergente para convertirse en toda una realidad, por lo que introducirse en este mercado no era una opción, sino prácticamente una obligación. Sobre esto, Mathías Helal comenta:

Hoy es algo muy importante, primero por la visualización que eso trae, trae muchísimas visitas, sponsors, mueve mucho dinero. Playstation es el principal sponsor en Europa, vos ves un partido de fútbol y ves que el principal sponsor es Playstation Sony, es lo que más da plata, entonces es importantísimo por todo lo que mueve, para los cuadros uruguayos sería importante fijarse en eso. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 24 de junio de 2021)

Si bien el Club Nacional de Football no fue pionero, ya que previamente existían diversas ligas y asociaciones que progresivamente iban aumentando su nivel de relevancia, resultó un factor motivador para que otros clubes profesionales también se sumaran tiempo después. El debut oficial del equipo de e-Sports de la institución tricolor sería el 19 de febrero cuando Mathías Helal, representante del Bolso en el videojuego FIFA, se midiese ante su par Nick Mars, jugador del Seattle Sounders de Estados Unidos, siendo la previa del partido amistoso que disputarían los equipos en el CenturyLink Field al día siguiente.

Con el paso del tiempo, Nacional se convertiría en uno de los grandes animadores de las competiciones, obteniendo en dos oportunidades el título de Campeón Uruguayo de la Federación Uruguaya de Fútbol Virtual. A finales de mayo del año 2021, se da a conocer el acuerdo con la empresa chilena Siempre Games, con el objetivo de dar un salto en la profesionalización de su área de e-Sports, además de la posibilidad de abrirse a otros videojuegos de gran convocatoria que no tienen que ver con el fútbol. Según indicó la empresa en su sitio web, desde filas tricolores se mostraron sumamente expectantes en lo que consideran un avance para su área de deportes electrónicos, y así lo dejan a entrever: "no solo aportará al crecimiento del club; vemos a los e-Sports como el futuro y como equipo grande no podíamos quedar ausentes en estas competencias" (Siempre Games, 2021, parr 5).

Este potenciamiento trajo consigo también un *rebranding* para el equipo, así como el nombramiento de Luciano Fulco como manager general, quien ya tuvo experiencia en deportes electrónicos siendo *caster* y analista en competiciones del videojuego League of Legends. Se evidencia de esta forma que desde el club consideran importante dar este salto de calidad en el área de los e-Sports ya que como se mencionó anteriormente, sirve para alcanzar un segmento nuevo de personas, así como para extender la marca en otro tipo de mercado. En este sentido, Mathías Helal comenta:

Esta empresa va a ayudar a proyectarse a otros juegos, no solo vamos a tener FIFA como hasta ahora, esta empresa nos va a ayudar a expandirnos, ya se vió con Brawl Star, en un futuro podría con el League of Legends, Counter Strike, otros tipos de juegos. Así que sí, como decís vos, esta empresa nos va a ayudar a dar ese salto de calidad que Nacional quiere. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 24 de junio de 2021)

Brawl Star, videojuego para celulares perteneciente a la empresa Supercell, fue el primer juego a excepción de FIFA en el que Nacional presentó un equipo, en este caso para competir en la Master League, torneo en el que también participan equipos de e-sports de otros clubes profesionales como Boca, River Plate, Flamengo, América de México entre otros.

En relación al ya mencionado FIFA, a comienzos de octubre se anunciaría la asociación de la institución con EA Sports, compañía productora del videojuego de fútbol, el cual en su versión 2022 contendría la licencia de Nacional, lo cual incluye su nombre, indumentaria, futbolistas, entre otros aspectos. Unos días después, precisamente el 16 de octubre, se llevaría a cabo el Florida Gamer Festival 2021, un evento nacional de videojuegos en el Estadio 10 de Julio de la capital del departamento. Entre los videojuegos que estuvieron en esta cita se encontraba el anteriormente mencionado FIFA, significando de esta manera la vuelta oficial del club a la competición. Al torneo que agrupaba a otros siete equipos, pudieron asistir hinchas que canjearon sus entradas a través de *floridaselevanta.uy*, además de ser transmitido por la plataforma de AUF TV, en donde otros tantos hinchas siguieron a distancia lo que ocurría con el equipo de e-sports. La relación comercial del club con EA Sports, sumado a la decisión de la CONMEBOL de fijar la sede para la final de la Copa Sudamericana en



Montevideo, generó la oportunidad de llevar a cabo el *Match Ball Placement*, el cual consiste en que un niño ingrese a la cancha el balón con el cual se disputará este partido. Esta es una acción que ya ha sido realizada en varias citas deportivas de relevancia, y que el 20 de noviembre de 2021 fue llevada adelante por un socio infantil de Nacional. En este caso, lo más destacable es la consideración de la marca por los socios de menor edad, a quienes busca fidelizar de la misma forma que con los mayores.

Tanto la participación en la Master League de Brawl Star como la aparición y vuelta a competir en el FIFA van en consonancia con la internalización del club y la apertura de nuevos mercados demográficos, generando nuevos ingresos para Nacional.

### **8.7.3 Otros Medios Digitales**

Dentro de los medios administrados y controlados por Nacional, se encuentran diversos sitios web; el primero de ellos fue [nacionalizate.nacional.uy](http://nacionalizate.nacional.uy), plataforma clave de la estrategia en la que los hinchas podían dejar sus datos para obtener su certificado. Por otra parte se encuentra [nacional.uy](http://nacional.uy), sitio web dedicado principalmente a informar sobre la actualidad del club y que en los primeros dos meses posteriores a su reforma en 2021, obtuvo más de 1.100.000 de visitas, entre las cuales se encuentran 11.000 usuarios que se registraron, y de estos usuarios, 2.500 vincularon su carnet digital. Sobre el final de este mismo año, se da a conocer [tienda.nacional.uy](http://tienda.nacional.uy), un sitio dedicado exclusivamente a la venta de merchandising de la institución.

Con un pequeño matiz en cuanto a la propiedad del medio, ya que estos no son propiedad de la marca, pero si lo controla y crea contenido, se encuentran Facebook, Instagram, Twitter y Tik Tok, cuatro de las redes sociales con más usuarios en el mundo, logrando un ecosistema digital fundamental hoy en día para cualquier marca relevante.

## **9. El plan de acción**

### **9.1 Puesta en marcha**

Fue así como en el mes de mayo, días antes de la celebración aniversario del club por sus 121 años de vida, la marca lanza varios mensajes anunciando la campaña Nacionalizate. Los mismos daban una idea sobre la temática de la misma, así como la forma en la que los hinchas podrían participar y recibir un certificado. El 14 de mayo de 2020, coincidiendo con el aniversario, se pone en marcha una estrategia que tendría un doble efecto sumamente productivo para la institución. Por un lado, posiblemente la parte más visible o mediática de la misma, ofrecía a todos los seguidores del equipo certificarse como verdaderos hinchas por medio de un diploma con el sello y la firma de Prudencio Reyes, popularmente conocido como el primer hincha de este deporte, reconocimiento que excede ampliamente los parámetros del club, transformándose en toda una leyenda a nivel mundial. A través de las redes sociales, la marca explicó a los usuarios como podían acceder a este certificado (Anexo 1 y 2), estableciendo dos mecanismos, el primero de ellos era automático para todos los socios, esto implicaba que a partir de las 00:00 del día 14, todos los asociados encontrarían en su email el certificado. Por otra parte, aquellos hinchas que no fueran socios y estuvieran interesados en recibir el distintivo, a partir de las 01:21 del mismo día, podrían acceder al sitio web [nacionalizate.nacional.uy](http://nacionalizate.nacional.uy) y llenar allí un formulario con los datos que se le solicitaban. Este documento digital gratuito sería la introducción a todo un camino de contenidos sin una fecha límite, pero que se transformaría rápidamente en un elemento sumamente importante dentro de la política de comunicación.

Posteriormente, la marca comenzaría a difundir contenidos y poner en marcha acciones con el fin de enaltecer el valor histórico que posee el club, destacando sus más de 160 títulos oficiales, entre los cuales se encuentran algunos tan importantes como las tres Copas Libertadores obtenidas en los años 1971, 1980 y 1988, o las tres Copas Intercontinentales que le precedieron. Además, no solo serían sus trofeos los que destacaría, sino que, por tratarse de una identidad común transversal a toda clase social, los contenidos también buscarían darle visibilidad a distintos momentos que también construyeron la historia e identidad de la institución, como lo fue su fundación en 1899, en un acto por nacionalizar el fútbol del país, deporte que hasta ese momento no era accesible para los criollos. También la histórica cita en

el año 1903, en la cual Nacional tuvo la posibilidad de representar a Uruguay internacionalmente. Por otro lado, también se citarían diversos futbolistas que han contribuido en la grandeza del club, como lo fueron Hector Scarone, Andrés Mazali o Pedro Petrone, así como otras personalidades que no estuvieron vinculadas deportiva o institucionalmente con el club pero que fueron hinchas destacados, como es el caso de Eduardo Galeano.

En este proceso de fidelización del hincha, es preciso mencionar que esta campaña además de la entrega del certificado y de los posteos publicados en sus redes, también contempló el brindar variadas experiencias a los nacionalizados. Ejemplo de ello fue cuando en marzo de 2021, todos aquellos socios que contaban con el sello de Don Prudencio Reyes, tuvieron la posibilidad de participar en un sorteo en el cual los diez ganadores asistieron al Gran Parque Central, para poder presenciar en primera persona las presentaciones de los jugadores Angelo Gabrielli y el argentino Andrés D'alessandro (Anexo 13), además de llevarse pelotas firmadas por los protagonistas. De igual manera, otros 20 socios fueron invitados a participar de una reunión online con motivo de los 100 partidos disputados por Felipe Carballo con la institución tricolor, en la que los presentes pudieron interactuar con el jugador. De la misma forma tuvieron lugar otros *meet and great* en el que los socios pudieron compartir una charla con Sergio Rochet, Guzmán Corujo y Álvaro Recoba. La política de selección que se tiene en este tipo de acciones es de carácter democrático, esto conlleva a que exista un registro de las personas que han concurrido, de manera que estas no repitan al menos en el corto plazo, para darle la oportunidad a más hinchas de participar en actividades que los acerquen al club (Yavarone, 2021).

Retomando el formulario inicial a través del cual los hinchas de Nacional podían certificar su amor y adhesión por la institución, la información que la marca obtendría a través de los mismos sería clave para entender la magnitud de la campaña en el corto, mediano y largo plazo, ya que a través de esta la marca consiguió conformar una base con un volumen elevado de datos que irá aumentando con el paso de los años, además de tener el diferencial de ser una base propia, lo que se traduce en mayor fiabilidad y actualización (Imagen 2).



**Imagen 2.** Comunicación de la campaña Nacionalizate

Esta base representó un abanico de posibilidades para la marca, debido a que desde entonces ha sido una herramienta fundamental en la fidelización de los hinchas. Para esto se utilizó un CRM o *Customer Relationship Management*, el cual es una aplicación cuya función es almacenar en una base central todos aquellos datos obtenidos de las interacciones entre Nacional en este caso, y sus hinchas. Esta información es de vital importancia al momento de crear los contenidos que posteriormente se publican, debido a que dichos datos permiten una mayor exactitud a la hora de definir las temáticas de interés de los tricolas. Nacionalizate simboliza el sentir del fanático de Nacional, representa una serie de valores aceptados y compartidos por todos sus hinchas, por eso es que toda la comunicación expresada por la marca bajo esta campaña busca fidelizarlo al máximo, además de la posibilidad de llegar a muchos países alrededor del mundo, lo que facilita también llegar a personas que quizás no simpatizaban por el club, pero que al entrar en conocimiento de los valores que pregona la institución, sumado al orgullo que demuestran los hinchas de pertenecer a esta causa en común, terminen nacionalizándose y aportando información sumamente útil para la marca.

Por si fuera poco, toda la información que la marca fue obteniendo sería vital para la generación de nuevas alianzas comerciales. Teniendo en cuenta la mayor confiabilidad de estos datos respecto a bases externas a la institución, Nacional comenzó a contar con un

mejor respaldo estadístico a la hora de negociar con otras marcas. Esta información sirvió para entender mejor cualitativa y cuantitativamente a los hinchas, lo cual fue fundamental para potenciar el interés de los sponsors. Sobre este aspecto, Yavarone comentaba:

Si nosotros tenemos una base de datos que es muy grande y podemos sentarnos con una marca a decirle mira, nosotros tenemos esta base de datos de que es hincha de Nacional, porque tenemos sus datos y son 1.270.000 personas, y ese 1.270.000 sabemos que el 20% viven en España, y ustedes tienen negocios en España, vamos a hacer un evento o un partido amistoso en España (...) la idea es que nosotros seamos una palanca para esa empresa, para que pueda aumentar su negocio, pero a su vez, que nosotros podamos apalancarnos con ellos para generar más negocio y posicionamiento de marca. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020)

Es preciso destacar que, uno de los aspectos que se tuvo en cuenta desde la puesta en marcha de esta estrategia, fue que esta fuera también una guía a la hora de cerrar acuerdos con otras marcas. Además del lógico beneficio económico que todos los socios comerciales buscan en sus alianzas, de alguna manera para Nacional también resultaba importante que las comunicaciones y acciones en conjunto con sus sponsors, estuvieran alineadas con Nacionalizate. Es por esta razón que además de los contenidos y promociones publicados en las redes, tuvieron lugar dentro de la actual gestión diversas acciones en las cuales la idea fue acercarse al hincha, hacerlo sentir orgulloso de llevar los colores rojo, azul y blanco por todas partes, además de hacerlo sentir escuchado y tenido en cuenta.

Queda claro a raíz de lo mencionado anteriormente, lo favorable que resulta para la marca contar con toda esta información, la cual representa una importante herramienta a la hora de negociar con sponsors, como de planificar acciones propias de Nacional.

## **9.2 Resultados primarios**

La estrategia de comunicación Nacionalizate tuvo un importante impacto en las redes sociales, muy posiblemente por ese doble efecto productivo de fidelización y datos. Tal sería la magnitud de la misma, que para finales de 2020 la cantidad de personas que obtuvieron su certificado de hinchas ya estaba en el entorno de las 200.000, sumado a que durante al año siguiente el club anunciaría importantes acuerdos con diferentes marcas con las cuales trabajaría respetando los puntos claves de la estrategia. Con el paso del tiempo se pudo apreciar que la marca, seguramente por la información actualizada que fue recabando de sus hinchas, fue poniendo en marcha más acciones que contemplaban sus opiniones y que los hacían sentirse más valorados. Todos estos avances paulatinos han ido contribuyendo en el crecimiento y reposicionamiento de la marca Nacional dentro del mercado futbolístico.

## **9.3 De cara al futuro**

Como se mencionó anteriormente, Nacionalizate no es una campaña concreta con una fecha de culminación, sino que es una estrategia que acompañará al club por varios años más, debido a su relevancia para orientar los contenidos y acciones de la marca. Si tomáramos a la comunicación de esta como un cuerpo humano, podría decirse que la estrategia Nacionalizate sería su columna vertebral, un elemento indispensable para que todos los mensajes que se emitan vayan en sintonía con un objetivo, seguir construyendo y mejorando el relacionamiento con el hincha.

Teniendo en cuenta esto, puede esperarse de aquí en más que se sigan publicando más contenidos afines a los gustos y necesidades de los hinchas tricolores, incentivando su participación en las instancias que otorga la institución, generando un mayor feedback en redes sociales, así como también más información para la base de datos. De la mano se encuentran las alianzas comerciales, de las cuales las ya existentes continuarán trabajando con el club, mientras que muy probablemente se vayan concretando nuevos acuerdos con otras marcas, siempre buscando el llevar adelante una relación en la cual además de traer beneficios económicos, los mensajes que se emitan por ambas partes vayan en sintonía con la fidelización de los hinchas.

## 10. Conclusiones

El Club Nacional de Football siempre ha sido considerado como una institución llena de gloria debido a la cantidad de títulos que ha cosechado desde su fundación, títulos que le han permitido darse a conocer al resto del mundo, y de construir una imagen apoyada en hazañas e historia. Sin embargo, la misma no había estado acompañando hasta hace pocos años los cambios a nivel de comunicación y marketing que la era de internet y las redes sociales demandan. Con el objetivo central de generar ingresos genuinos mediante la digitalización e internacionalización de la marca, se pone en marcha una nueva política de comunicación devenida de un cambio en el modelo de negocio que resultaría fundamental para alcanzar ese objetivo.

Mediante el abordaje de la presente investigación desde un enfoque comunicativo y de imagen sobre la estrategia de comunicación desarrollada por el Club Nacional de Football, con aportación de personal ligado a la institución y otras fuentes de información, ha sido posible elaborar una lista con los puntos más destacados del trabajo realizado por la marca, llegando a las siguientes conclusiones a partir del mismo.

Como primera conclusión, puede afirmarse que Nacionalizate, la campaña publicitaria más importante de la gestión, ha sido clave debido a su contribución en la digitalización del club, colaborando en que la marca conozca más al detalle a su público objetivo, entendiendo mejor sus gustos, preferencias, necesidades y opiniones, lo que se tradujo en mejores contenidos y mayor cercanía con el hincha. La marca centró la campaña entorno al concepto que vincula el nombre del club con la palabra nación, generando así un enaltecimiento de los valores que identifican a Nacional y los cuales los hinchas comparten, formando de esta manera una identidad común. Además, se utilizó la figura de Prudencio Reyes en las comunicaciones para encarnar lo que sería un hincha nacionalizado, una elección certera debido a lo que representa Don Prudencio para el pueblo tricolor. El engagement generado por esta campaña ha sido muy importante no tan sólo cualitativamente, sino que también cuantitativamente, teniendo en cuenta las más de 200.000 personas que han llenado el formulario con sus datos y han recibido posteriormente su certificado.

También fue destacable el rol que ha tenido uno de los soportes que ha utilizado la institución en su estrategia de medios, como lo ha sido Nacional TV. La marca Nacional se convertiría en pionera dentro de Uruguay en la implementación de un canal oficial de estas magnitudes, una tendencia a las que varios clubes de distintos países se habían adherido con el paso del tiempo, pero que en este aún no existía un ejemplo de ello. La marca detectó una necesidad que se extiende a la gran mayoría de hinchas en el mundo, y es que dentro de los parámetros en los que el fútbol actual se mueve, en donde el deporte dejó de ser únicamente competencia para transformarse en entretenimiento, al fanático no le alcanza solo con ver los partidos de su equipo sino que demanda más, y en ese sentido, Nacional TV ha sido la herramienta ideal para poder mostrar contenido exclusivo que contribuya en el posicionamiento dentro de su segmentación, mostrando como es el día a día de quienes forman parte de la institución.

Otro punto a mencionar dada su relevancia es el que tiene que ver con la internacionalización de la marca y la búsqueda de nuevos mercados. Comenzando por las giras, el club tuvo la posibilidad de realizar partidos amistosos en Estados Unidos y Japón. Estos viajes fueron muy favorables para expandir la marca Nacional fuera del país, ya que los destinos seleccionados fueron países que vienen invirtiendo y mejorando su infraestructura y nivel futbolístico, además de ser por cantidad de población, mercados masivos. De la misma manera, varias de las alianzas comerciales han contribuido a traspasar fronteras y llegar a nuevos mercados. Ejemplo de ello ha sido el acuerdo alcanzado con la agencia 7EGEND, empresa que se ha encargado de dar un salto de calidad en los contenidos que se publican, como también el desarrollo del área de e-Sports en base al trabajo realizado en conjunto con la empresa Siempre Games, área que trajo consigo un nuevo público, y que, además, con la profesionalización que ha transitado a lo largo del 2021, llegará todavía a más personas dentro y fuera del país en un mercado en auge con una tendencia a seguir creciendo en los próximos años.

A través de la investigación realizada, es posible afirmar que Nacional ha atravesado profundos cambios en cuanto a comunicación e imagen durante la gestión comprendida entre los años 2019 y 2021. El rol de marca de la institución ha sido fundamental durante este periodo, con la cual se ha realizado un trabajo exhaustivo que ha permitido cumplir con los objetivos inicialmente trazados, posicionando al Club Nacional de Football como una marca sólida en el continente y como modelo a seguir por otros clubes, transitando un proceso de modernización que le permitió lograr una mayor fidelización de su público, conociéndolo en



mayor profundidad gracias a su base de datos propia, estando a la vanguardia en aspectos visuales en las redes sociales, llegando a nuevos mercados que le permiten mostrar el club al resto del mundo, generando mayores ingresos genuinos para la institución. En relación a esto último, puede evidenciarse una evolución positiva en cuanto a los números de ingresos y egresos a lo largo de estos tres años, respaldando el buen trabajo realizado por la marca. El balance de 2019, ejercicio en el cual también entraba el último mes del año 2018, arrojó pérdidas por U\$S 5.000.000. Sin embargo, en el 2020 cerraría con un superávit de U\$S2.500.000, mientras que el 2021 continuaría con esta tendencia positiva, cerrando con la cifra de U\$S 4.400.000, reflejando de esta forma un saldo positivo de U\$S 1.300.000 si se toman en cuenta los tres años de gestión. Si bien el balance final refleja un pasivo de U\$S32.000.000 al cierre de la presente administración, este se explica por el reinicio de las obras del Gran Parque Central, además del gimnasio construido en Los Céspedes y de las reformas en el Club Social.

En las elecciones llevadas a cabo el 11 de diciembre de 2021 en el Gran Parque Central, los socios eligieron por amplia mayoría la continuidad de este modelo de gestión, siendo la lista 1899 Compromiso Nacional encabezada por José Fuentes, candidato del oficialismo, la que reunió más votos, logrando nueve puestos dentro de la directiva para el periodo 2022-2024. Cabe destacar que, tras conocerse el resultado de la votación, quedó confirmada la presencia de José Decurnex como presidente de la Comisión de Patrimonio y Obras. De esta forma, no solo se le dará continuidad al modelo de gestión instaurado, sino que también el ya expresidente de la entidad, continuará formando parte de la misma desde otro rol.

Como conclusión final, se entiende que la aprobación por parte de los socios de este modelo de gestión, depositando la confianza en José Fuentes para continuar el trabajo realizado en la institución desde 2019, es posiblemente, la prueba más contundente de la eficacia y cumplimiento con los objetivos que tuvo la administración dentro del periodo analizado, entre los cuales se encuentra la marca Nacional, elemento que contribuyó enormemente al crecimiento del club.

## 11. Referencias bibliográficas

- Alguacil, J. [Fefo]. 12 de noviembre de 2020. *Publicidad ¿Qué está pasando?* [Archivo de Video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=B-zu6PIQxPE&ab\\_channel=FefoFefo](https://www.youtube.com/watch?v=B-zu6PIQxPE&ab_channel=FefoFefo)
- Amaya, S. (26/12/2020). *Una apuesta que dió éxitos a Nacional: es el mejor equipo del fútbol femenino*. El Observador. <https://www.elobservador.com.uy/nota/una-apuesta-que-dio-exitos-a-nacional-es-el-mejor-equipo-del-futbol-femenino-2020122316400>
- Arbelo, I. (2013). *La vida es siempre tricolor* [Tesis de licenciatura, Universidad de la República]. <https://drive.google.com/drive/folders/1IctHXeUBKTVc0ct9IPQmM6h7A3NAJkY6?usp=sharing>
- Avalos, C. (2010). Carlos Ávalos. La marca: identidad y estrategia en Cannata, J. (Ed.). *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía. [https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Cannata/publication/325866578\\_Carlos\\_Avalos\\_La\\_marca\\_identidad\\_y\\_estrategia/links/5ca9163f299bf118c4b8b01a/Carlos-Avalos-La-marca-identidad-y-estrategia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Cannata/publication/325866578_Carlos_Avalos_La_marca_identidad_y_estrategia/links/5ca9163f299bf118c4b8b01a/Carlos-Avalos-La-marca-identidad-y-estrategia.pdf)
- Canabarro, M. (2019). *Una nueva era: Nacional TV acerca el club a los bolsos de todo el planeta*. La República. <https://www.republica.com.uy/una-nueva-era-nacional-tv-acerca-el-club-a-los-bolsosde-todo-el-planeta-id707141/>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imágen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Club Nacional de Football. (02/03/2021). *Nacional y 7EGEND unidos para la transformación digital*. <https://www.nacional.uy/institucion/noticias/item/nacional-y-7egend-unidos-para-la-transformacion-digital.html>
- Cuenca, C. (3de Febrero de 2010). *Principios de publicidad, por Bill Bernbach*. CarlosCuenca.net. <http://www.carloscuenca.net/principios-de-publicidad-por-bill-bernbach/>
- Codeluppi, V. (2007). *El papel social de la Publicidad*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Costa, J. (2001). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI*. La Crujía.
- Dircomfidencial (26 de Noviembre de 2016). *Patrocinio y esponsorización*. <https://dircomfidencial.com/diccionario/patrocinio-y-esponsorizacion-20161126-1433/>

- Domingo, I. (17 de Junio de 2020). *Marketing deportivo: qué es, tipos y casos de éxito*. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-deportivo-quees>
- Esan (3 de Junio de 2016). Las comunicaciones integradas de marketing (CIM). *Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-comunicaciones-integradas-de-marketingcim#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20integrada%20de%20marketing%20se%20refiere%20a%20la%20integraci%C3%B3n,y%20aumento%20de%20las%20ventas>.
- ESPN (14 de mayo de 2020) *Nacional festeja sus 121 años con una nueva consigna: #Nacionalizate*. [https://www.espn.com.uy/futbol/uruguay/nota/\\_/id/6942140/nacional-festeja-sus-121anos-con-una-nueva-consigna-nacionalizate](https://www.espn.com.uy/futbol/uruguay/nota/_/id/6942140/nacional-festeja-sus-121anos-con-una-nueva-consigna-nacionalizate). 03 de setiembre de 2021.
- Inzaurrealde, L. (30 de mayo de 2021). *¿Cómo hizo Nacional para cambiar su modelo de negocio de fútbol hasta hacerlo ganador y exitoso en su economía?*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/-como-hizo-nacional-para-cambiar-su-modelode-negocio-de-futbol-hasta-hacerlo-ganador-y-exitoso--202152920530>. 8 de junio de 2021.
- Inzaurrealde, L. (30 de noviembre de 2021). *Nacional cierra balance 2021 con US\$ 4.400.000 de utilidad, su pasivo: US\$ 32.000.000*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/nacional-cierra-su-balance-2021-con-us-4-400000-de-utilidad-su-pasivo-us-32-000-000-20211130182345>. 03 de enero de 2022.
- Martel, F. (2011). *Cultura Mainstream. Cómo nacen los fenómenos de masas*. Taurus. [Frederic\\_Martel\\_Cultura\\_Mainstream\\_pdf.pdf](#)
- Nacional (6 de julio de 2021). *Fundación Nacional y SENADE refuerzan compromiso para el impacto social*. Nacional. <https://nacional.uy/es/media/news/es-fundacion-nacional-y-senade-refuerzan-compromiso-para-el-impacto-social-2021-07-07>
- Nacional (7 de julio de 2021). *El Club Nacional de Football da un salto hacia el futuro* Nacional. <https://nacional.uy/es/media/news/es-el-club-nacional-de-football-da-un-salto-hacia-el-futuro-2021-07-07>
- Nacional TV. 3 de mayo de 2021. *Creación del KIT 2021*. <https://www.nacionaltv.uy/ver/creacion-del-kit-2021>. 22 de mayo de 2021.
- Nacional TV. 21 de mayo de 2021. *Nacional presenta a Renault*. <https://www.nacionaltv.uy/ver/nacional-presenta-a-renault>. 22 de mayo de 2021.
- Nuño, P. (24 de Noviembre de 2017). *¿Qué es una marca?*. [Emprendepyme.net. https://www.emprendepyme.net/que-es-una-marca.html](https://www.emprendepyme.net/que-es-una-marca.html)

- Ovación (14 de Mayo de 2020). *La campaña #Nacionalizate que lanzó el tricolor para certificar a los hinchas*. Ovación. <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/campana-tricolor-certificar-hinchas.html>
- Ovación (16 de Setiembre de 2018). *Nacional y la rifa que construyó un gran equipo*. Ovación. <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/nacional-rifa-construyo-gran-equipo.html>
- Ovación (20 de Marzo de 2021). *La “Atilio”, la página de Nacional: más de 300.000 visitas en una semana*. Ovación. <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/atilio-pagina-nacional-visitadas-semana.html#>
- Pasión Tricolor. 10 de marzo de 2021. *En poco tiempo vamos a dar muy buenos anuncios*. <https://www.pasiontricolor.com.uy/destacados/en-poco-tiempo-vamos-a-dar-muy-buenos-anuncios/>. 11 de marzo de 2021.
- Pasión Tricolor. 15 de marzo de 2021. *“Atilio”: La historia completa de Nacional a un solo click*. <https://www.pasiontricolor.com.uy/noticias/atilio-la-historia-completa-de-nacional-a-un-click/>. 6 de junio de 2021.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva*. Pirámide.
- Prats, L. (2008). *Montevideo, la ciudad del fútbol*. Banda Oriental. Pág. 155-156
- Real Academia Española. (2001). Comunicación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 28 de mayo de 2021, de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Ries, A., Trout, J., Arboli, M. (1989). *Posicionamiento*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rivkin, S., Trout, J., Peralba, R. (2009). *Reposicionamiento: La estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis*. McGraw-Hill Interamericana.
- Romero, J. (12 de diciembre de 2021). *Mismo modelo: José Fuentes ganó la elección en Nacional por amplia mayoría*. <https://www.elpais.com.uy/ovacion/futbol/modelo-jose-fuentes-gano-eleccion-nacional-amplia-diferencia.html>. 12 de diciembre de 2021.
- Rojas, N. (2013). *Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor mediante campañas publicitarias en el ámbito futbolístico. Caso Real Madrid* Tesis de licenciatura, [Universidad Autónoma de Occidente]. <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1IctHXeUBKTVc0ct9IPQmM6h7A3NAJkY6>
- RTVE. 3 de mayo de 2021. *El crecimiento de los eSports resiste a la pandemia*. <https://www.rtve.es/deportes/20210503/esports-crecimiento-2021-coronavirus/2086542.shtml>. 8 de junio de 2021.

Universidad Continental (2022). ¿Qué es la comunicación integrada de marketing?  
*Universidad Continental.*  
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-la-comunicacion-integrada-de-marketing>

## **12. Anexo**

### **12.1 Prudencio Miguel Reyes - El primer “hincha”**

Prudencio Reyes fue un reconocido talabartero uruguayo del siglo pasado, pero su reputación no fue por su profesión en sí, sino por el hecho de ser el primer hincha del fútbol. Su reconocimiento mundial se debe a que en los partidos que disputaba Nacional, Prudencio alentaba a los mismos en base a gritos, algo sumamente extraño y raro para la época. La palabra hincha deriva de que él mismo se encargaba de inflar, de hinchar las pelotas con que se jugarían en el partido.

Fue tanta la impresión que causó en la gente que hasta el día de hoy es una leyenda del Club Nacional, tal es su devoción que en el mismo Gran Parque Central donde alentaba a sus jugadores, hoy se erige una estatua de su persona y desde el club se lo tiene presente en todo momento.

### **12.2 Las giras por Estados Unidos y Japón**

Entre las acciones llevadas a cabo para expandir la marca Nacional más allá de las fronteras de Uruguay, se encuentran las giras realizadas a Estados Unidos y Japón, la primera de ellas en febrero de 2019 para disputar un encuentro amistoso frente al campeón de los Estados Unidos de esa temporada (Seattle Sounders, que tiene cierta vinculación con el conjunto albo por el hecho de tener un referente de selección uruguayo y con pasado en el club, Nicolás Lodeiro), volviendo en junio del mismo año para realizar una estadía más extensa, disputando la Copa Gigantes de América jugando en primer instancia frente a Peñarol, para después hacer lo propio contra América de Cali. Meses después, en febrero de 2020, tendría lugar el viaje a tierras orientales para medirse ante el Omiya Ardija por la *Saitama City Cup*. Además de buscar que fueran redituables, estas giras sirvieron para que Nacional mostrara su marca al mundo, lo cual es beneficioso para que otras marcas quieran vincularse con la institución.

Sobre esto, Rodrigo Yavarone decía:

Por eso, el tema de la gira en Estados Unidos tiene un porqué, no es solo a nivel deportivo, sino de marca, sacamos fuera a la marca Nacional, la sacamos a un lugar

donde está en auge el fútbol, vamos a Japón por lo mismo. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020)

Por lo tanto, los destinos elegidos fueron todo menos una casualidad. Tanto Estados Unidos como Japón, países cuyo fútbol está creciendo tanto en el desarrollo de sus jugadores locales, como en futbolistas reconocidos que han desembarcado en los últimos años, buscando ofrecerle a la audiencia un producto visual de calidad, con el cual hacerse un hueco entre las ligas más poderosas del planeta. Además, ambos países cuentan con poblaciones de cientos de millones de habitantes, un detalle no menor a la hora de analizar las posibilidades de incursionar en mercados tan amplios. Por si fuera poco, el país asiático lleva consigo un hito para la historia del Club Nacional de Football, como lo fue la obtención de la Copa Intercontinental (máxima obtención posible para una institución) en dos oportunidades, la primera vez sería en 1980 frente al Nottingham Forest inglés, y ocho años más tarde se repetiría la hazaña luego de vencer al PSV de los Países Bajos, en ambas ocasiones en la ciudad de Tokio.

La historia de Nacional cumple un rol muy importante en la comunicación del club, ya que funciona como carta de presentación para todas aquellas personas que no están familiarizadas con los logros históricos del club. Para entender su relevancia y por qué es una pieza clave a la hora de potenciar la marca en el exterior, Yavarone comentaba:

Cuando fuimos a jugar a Japón, la Saitama City Cup (Imagen 3), ahí tuvimos una reunión con la federación japonesa de fútbol y esa reunión fui tramitada a través de la embajada, entonces se ve que hubo algún malentendido de comunicación o algo y la gente de la federación japonesa se pensaban que nosotros éramos de la asociación uruguaya, y en el momento en que intercambiamos las tarjetas, ven el escudo de Nacional y sin decirle nada miran el escudo y -Oh, Nacional, Victorino, Tokio- o sea, una persona que hablaba poco inglés reconoció el escudo. (Mónico, E. y Venturino, A, comunicación personal, 3 de diciembre de 2020)



**Imagen 3.** Reconocimiento de las instituciones previo a la Saitama City Cup

Como se mencionó anteriormente, Nacional se encuentra dentro de un mercado local de pequeñas dimensiones, por lo que a la hora de competir con otros clubes a nivel de marca se torna difícil, por la envergadura económica que poseen estos clubes. Por eso es tan importante para la estrategia de la institución explotar uno de sus recursos más valiosos, su historia más ganadora.

### **12.3 Más que patrocinadores, alianzas comerciales**

Las alianzas comerciales que generó Nacional sirvieron como un trampolín a la hora de llegar a más público, vinculando los valores de la institución con los de las marcas con las que se asocia, logrando así relaciones más estrechas con sus socios estratégicos. Este alcance más amplio se consiguió a través de las activaciones realizadas por las propias marcas dando a conocer que relación comercial con Nacional, potenciando este vínculo con más acciones con el paso del tiempo. De esta manera se entiende por qué al club le interesó establecer vínculos comerciales que tengan un sentido detrás, y que colaboren en el fortalecimiento de la marca a futuro.



En este sentido, a comienzos de marzo del 2021 Nacional da a conocer su alianza con la agencia digital 7EGEND, empresa de origen portugués que se dedica a elaborar estrategias y desarrollar soluciones para marcas dentro del mundo del deporte, acoplándose a sus estrategias comerciales. Con esto, Nacional consiguió un socio estratégico con una propuesta de valor coherente con la suya, que le permitió no solo seguir consolidando su porcentaje del mercado local, sino que también traspasar fronteras de la mano de una agencia con una cartera de clientes entre los que se encuentran marcas de equipos como FC Porto, Valencia C.F o la Federação Portuguesa de Futebol, así como también la marca CR7 del propio Cristiano Ronaldo, además de otras que no son deportivas como tal, pero que tienen injerencia dentro de este mundo como es el caso de McDonald's, Levi's, UNILABS, entre otras. Dentro de su comunicado y referente a este asunto, el club expresa:

La cara más visible del proceso de transformación digital será el contacto con los hinchas, se trabajará siempre con este en mente y con el objetivo de otorgar soluciones que mejoren la experiencia del hincha. La transformación digital involucrará varios procesos, posicionando al club como uno de los más modernos e innovadores de Latinoamérica, incrementando el rendimiento interno e ingresos, desarrollando globalmente la marca y elevando la experiencia del hincha a otro nivel.

(Club

Nacional de Football, 2021, párr 2)

De este modo puede apreciarse cómo esta asociación fue en sintonía con uno de los objetivos claves de esta gestión, que era aumentar los ingresos genuinos del club, digitalizando la marca y ofreciendo a los hinchas una experiencia de contenidos y otras acciones de primer nivel. Según Yavarone (2021) en una entrevista que se le realizó en el programa de radio Pasión Tricolor, lo que más sedujo al club a la hora de firmar el acuerdo fue la manera en que la empresa portuguesa le planteó el proyecto, la cual si bien tenía su propio interés de introducirse en el mercado latinoamericano, desde el primer momento demostró entender la dimensión y el valor que tiene la marca del club, por lo que le propuso un presupuesto pensado para trabajar codo a codo y que Nacional recupere esa inversión de aquí a unos años.

Dentro de este marco de relación y trabajo conjunto, el día seis de julio de 2021 se lanzó una nueva plataforma digital enfocada al hincha, en donde este encontrará toda la actualidad de la institución mediante contenidos dinámicos que se actualizarán periódicamente, así como también toda una experiencia atractiva con más imágenes, videos, newsletters semanales, entre otros elementos. Según indicaron desde el propio sitio web, la misma es parte del proceso de transformación digital del club y se encuentra alineada a todo lo que conlleva la estrategia Nacionalize, con el claro objetivo de “Posicionarse internacionalmente a la par de los clubes que mejor se desempeñan a nivel digital en el fútbol moderno” (Nacional, 7 de julio de 2021, parr. 1).

No obstante, existen más ejemplos de acuerdos comerciales con otras marcas que buscan fortalecerse trabajando a la par con Nacional. Tales han sido los casos de la empresa inglesa Umbro, con quién el club mantiene una relación ininterrumpida desde el año 2006, con un pasaje previo entre los años 2001 y 2004, como también su acuerdo anunciado en mayo del año 2021 con la empresa francesa Renault. Resulta interesante detenerse en estos dos acuerdos, ya que reflejan fielmente las características a las que apuntó la institución a la hora de asociarse con otras marcas.

Comenzando por la empresa encargada de vestir a los planteles, puede apreciarse como esta colaboró con el objetivo de digitalizar la marca a través del diseño de su equipación HOME para el 2021 (Anexo 11). En la misma, Umbro introdujo un código QR en donde se sitúa el escudo del club, de manera que quienes adquieran la remera podrán presenciar un contenido audiovisual de manera exclusiva. Además, otro de los factores claves en el momento de elaborar la camiseta, fue el de incluir de alguna manera a la hinchada de Nacional como se hizo en el año 2020 (Anexo 12), cuando se incluyó en las camisetas imágenes de las banderas que se cuelgan en los tejidos de las tribunas, las cuales se visualizaban a medida que los futbolistas iban humedeciendo con sudor la indumentaria; en esta oportunidad, la forma de hacerla presente fue a través de dos franjas con los colores azul y rojo sobre los hombros, colores que junto con el blanco de la remera, simbolizan los humos utilizados en las tribunas los días de partido. Por último, introdujo el concepto de *M7Istica Ganadora* (Anexo 10), en referencia al año en que Nacional obtuvo su primer Copa Libertadores, la cual permitió ganar tiempo más tarde la primer Copa Intercontinental, y que, por si fuera poco, aquel año el conjunto tricolor no cayó derrotado en ninguna oportunidad por su clásico rival. De esta forma, Umbro apeló a uno de los grandes valores que tiene como base la marca Nacional a la hora de crear contenido, como lo es su historia. Según comenta el diseñador gráfico Martín

Bertolio, desde el club se procura lograr un producto novedoso año tras año para contribuir en la digitalización y fortalecer la identidad visual, lo cual conlleva a internacionalizar aún más la marca (Nacional TV, 2021, 3m20s).

A finales de junio del mismo año, se anunciaría la creación de una tercera indumentaria del equipo, la cual sería diseñada con el mismo color azul que posee la tribuna Abdón Porte en el Gran Parque Central, con las frases *La camiseta del hincha* y *Cuando más lo necesites, más te alentare* impregnadas en la misma, siguiendo con la línea de la empresa Umbro, de hacer parte a la hinchada en el diseño de cada indumentaria.

Pasando al caso de Renault (Anexo 8), el objetivo de este acuerdo fue en términos de recordación de marca. La empresa de origen francés apoya a varios deportes, y en el caso de Nacional su interés surgió de la pasión y adherencia que tienen sus hinchas, confluendo de manera coherente con su slogan *Pasión por la Vida*. En entrevista para Nacional TV, Adrián Rosso, Gerente Comercial de la marca francesa en Uruguay, comenta que el objetivo de Renault con esta alianza no es solamente aparecer en la camiseta de Nacional, sino que también llevar adelante diversas acciones y beneficios que contribuyan en la fidelización de los hinchas, algo que es muy importante para el plan estratégico del club (Nacional TV, 2021, 2m11s).

A los pocos meses de anunciada la alianza, ya comenzaron a verse dichas acciones cuyo objetivo sería reforzar la relación entre los hinchas y la institución. En los últimos días de junio, tendría lugar una que involucraría a Ángelo Gabrielli y Christian Almeida, en la cual los futbolistas saldrían a recorrer la ciudad de Montevideo en busca de personas que estuvieran vestidas con ropa de Nacional para obsequiarles la anteriormente mencionada *Camiseta del hincha*, anunciada días antes por Umbro y el Club Nacional de Football.

Tuvieron lugar de igual forma algunas acciones en conjunto con más marcas, las cuales, si bien no fueron campañas publicitarias tan grandes como otras, sí que incidieron de manera positiva en su público objetivo en términos de fidelización e identificación con los valores en común. Ejemplos como estos han sido *Un rey saluda a otro rey* con la empresa Burger King (Anexo 7), en donde se sortearon 122 combos y vasos coleccionables de la cadena de comidas. También tuvo lugar una acción con la empresa Pilsen, en donde con motivo de los

tres trofeos obtenidos por Nacional en el último año, el club invitaba a arrobar a dos amigos con los que tomarías un producto Pilsen bajo el lema *Mejor que una, son tres* (Anexo 6).

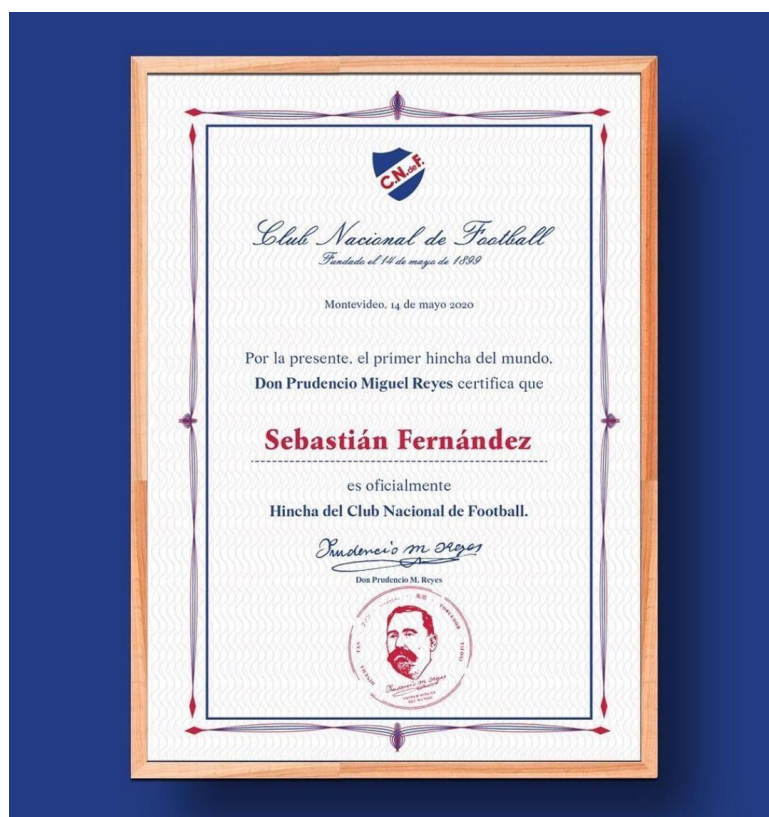
De la misma forma, se pone en marcha en las cercanías del Gran Parque Central *El desafío Rexona*, *El desafío Renault* y *El desafío Gatorade*; en el primero de ellos se consultaba a los hinchas el motivo por el que eran tan fieles al equipo, pretendiendo que alguno de ellos mencionara la reconocida frase *Es como Rexona, no te abandona*, llevándose en consecuencia un kit de la marca. En lo que respecta al segundo, dos participantes deberían hacer ocho toques con la cabeza a la pelota, y en caso de lograrlo se llevarían como obsequio la tercera camiseta oficial del club, la cual lleva mayoritariamente el color celeste en homenaje a la representación que hizo Nacional de la selección frente a Argentina en 1904. Por último, se invitaba a los hinchas a patear una pelota con el objetivo de impactar en una botella de Gatorade, llevándose en caso de lograrlo un six pack de la marca.

Llegando a la parte final de la gestión, en el mes de noviembre de 2021 comenzaría el denominado *Día de los Descuentos* (Anexo 9), el cual simbolizaba un homenaje al partido que tuvo lugar el ocho de noviembre de 2014 en el Estadio Centenario, un encuentro clásico sumamente recordado por la parcialidad tricolor ya que allí se dio una de las mejores hazañas de la historia del club, remontar un resultado adverso ante su tradicional rival íntegramente en los descuentos, con el exfutbolista Álvaro Recoba como gran protagonista de aquella gesta. La marca, tomando este hito para reforzar su política de comunicación, dio a conocer una serie de descuentos a los cuales podrían acceder todos los hinchas durante ese día, mostrando la captura de pantalla de las distintas imágenes que se fueron publicaron en las redes sociales. Entre las distintas marcas con las que Nacional se asoció para brindar estos beneficios, se encontraron Burger King, el Club Social de la institución, Tienda La Oriental, Renault y Umbro, todas ellas ofreciendo un 20% de descuento en varios de sus productos y servicios.

Otra de las acciones llevadas a cabo por motivo de este día especial, fue un meet & greet con Álvaro Recoba. La misma fue organizada en conjunto con la empresa Book Your Stadium, reconocida internacionalmente y que trabaja con equipos de La Liga de España a su vez que la selección española de fútbol, también participando en eventos de tenis y ciclismo. El mismo constaba de un sorteo que como premio podrías participar del mano a mano con Recoba entre algunos otros premios más.



## 12.4 Imágenes



Anexo 1. Campaña Nacionalizate, certificado de hincha.



Anexo 2. Campaña Nacionalizate, vestimenta de entrenamiento.



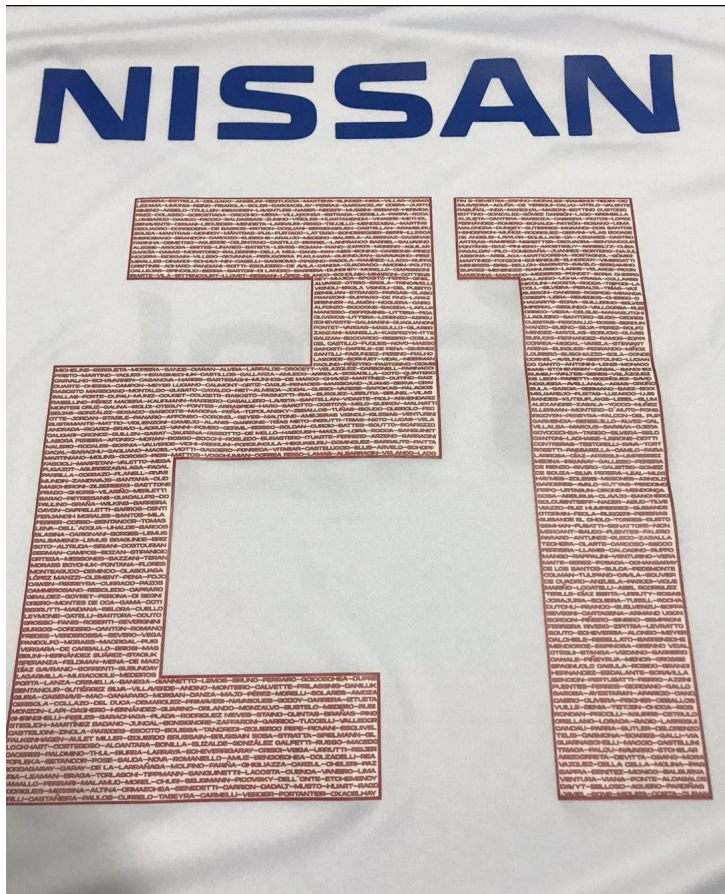


Anexo 3. Campaña Nacional para toda la vida.



Anexo 4. Campaña Vos en la tribuna.





Anexo 5. Camiseta utilizada en la campaña Vos en la tribuna.



Anexo 6. Acción de Pilsen con Nacional por los tres títulos obtenidos en un año.





Anexo 7. Acción de Burger King con Nacional por sus 122 años.



Anexo 8. Alianza comercial con Renault.



Anexo 9. Día de los Descuentos.



Anexo 10. Presentación de Umbro del Kit HOME 2021.



Anexo 11. Presentación de Umbro del Kit HOME 2021.



Anexo 12. Presentación de Umbro del Kit HOME 2020.





Anexo 13. Presentación de Andrés D'alessandro.



Anexo 14. Fundación Nacional y sus acciones solidarias.



Ministerio  
de Ambiente

El Presidente del CNdF y miembros de la Fundación Nacional mantuvieron una reunión con el Ministro de Ambiente, Adrián Peña para unificar los esfuerzos de concientización ambiental a través de un grupo de trabajo conjunto.

El 5 de junio fue designado Día del Medio Ambiente por las Naciones Unidas, y este año en particular aborda el tema de la restauración de ecosistemas porque estamos en la década de la restauración. La restauración de ecosistemas en sus múltiples formas nos conduce a relacionarnos con la naturaleza de forma armónica, reconociendo los múltiples beneficios que nos brinda desde lo económico a lo recreativo y comprendiendo así nuestra responsabilidad no sólo con su cuidado si no también con el desarrollo de acciones para recuperar lo que hemos degradado.

En este sentido, Nacional en su Plan de Gestión Sostenible viene desarrollando acciones en sus instalaciones para aportar nuestro grano de arena a un desarrollo sostenible, incluyendo medidas para una gestión responsable de los recursos naturales, en particular de eficiencia energética a través de la generación de energía eléctrica con paneles fotovoltaicos, la separación y reciclaje de residuos, el combate al plástico de un solo uso, el desarrollo de una adecuada gestión hídrica, y la promoción de la biodiversidad valorando nuestras especies de flora nativa.

Anexo 15. Reunión para trabajar en conjunto con el Ministerio de Ambiente.



ANEP



UTU

DIRECCIÓN GENERAL  
DE EDUCACIÓN  
TÉCNICO PROFESIONAL

## Primer centro educativo de un club del fútbol uruguayo

Anexo 16. Centro educativo en Los Céspedes.





Anexo 17. Acuerdo con la Secretaría Nacional de Deportes.



Anexo 18. Fundación Cazabajones y nueva indumentaria de Nacional.



Anexo 19. Nuevo logo Nacional e-Sports.

### **12.5 Entrevistas**

[https://docs.google.com/document/d/1jCo\\_neJhmtFJ0u3r79f5kK9oa49I592-jyOTHVwr0iw/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1jCo_neJhmtFJ0u3r79f5kK9oa49I592-jyOTHVwr0iw/edit?usp=sharing)