



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**

# **“El futbol: de un juego de 90 minutos al modelo de negocio 24/7”**

Documento: Trabajo de Grado

Autor: Sebastián Belhot

CI: 4.974.207-7

**Índice:**

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Antecedentes.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Pregunta de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>4. justificación del trabajo.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Objetivos.....</b>	<b>8</b>
5.1 Objetivo general.....	8
5.2 Objetivos específicos.....	8
<b>6. Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
6.1 La sociedad del entretenimiento.....	8
6.2 La publicidad como actor social: .....	13
6.3 ¿Cómo se define la relación del marketing con el futbol? .....	13
6.3.1 ¿Qué tiene en particular la ramificación del “marketing en el futbol”?.....	14
6.4 La evolución del marketing en el futbol y el efecto en la proliferación de los modelos de negocio.....	15
6.5: Concepto de marca, identidad e imagen .....	18
6.6 El futbol como producto.....	19
<b>7. ESTRATEGIAS.....</b>	<b>20</b>
7.1 Peñarol y Nacional en el siglo XX.....	20
7.2 Con ojos del pasado.....	24
7.3 El crecimiento social de los grandes.....	25
7.4 Del estadio a la invasión televisor.....	26
7.5 Posicionamiento de las marcas.....	28

7.6 Estrategias de posicionamiento “Nacionalizate” de la marca Nacional.....	41
7.7 La proliferación en la comunicación.....	46
7.8 Principios de la transformación y los nuevos medios.....	48
<b>8. MONETIZACION.....</b>	<b>55</b>
8.1. El consumidor como el “jugador del partido”.....	55
8.1.1 Los jugadores:: marcas que también segmentan.....	62
8.2 Desarrollo de nuevos ingresos.....	65
8.3 Los estadios también hablan.....	67
8.4 Abriendo la cancha.....	69
<b>12. Metodología.....</b>	<b>74</b>
13. Conclusiones.....	75
14. Bibliografía y fuentes consultadas.....	76
15. Anexos.....	76

## **1. Introducción:**

En el presente trabajo se expondrá el tema en el cual me interesa indagar es: **El desarrollo y los cambios en la comunicación publicitaria y el marketing dentro del ámbito del futbol uruguayo en general y los clubes que lo conforman.** Específicamente me centraré en analizar cómo ha ido cambiando también el modelo de negocio de las instituciones vinculadas al deporte, y cómo se amoldan a las transformaciones sociales y tecnológicas.

Las instituciones de futbol han visto en los últimos años la influencia que puede causar el marketing y la publicidad en sus resultados económicos, esto ha permitido que las estrategias comerciales de las entidades deportivas cada vez sean más complejas y con una apuesta más robusta.

Es importante destacar que el futbol es un deporte altamente emocional, en el cual conviven empresas que deben satisfacer a clientes, que, en este caso, son un paso más que clientes: son hinchas. Esta relación pasional hace que la comunicación de estas organizaciones pase a ser un activo fundamental para el valor de estas marcas que deben atender sus públicos.

El futbol como deporte de masas, ha crecido paralelamente a los desarrollos sociales y tecnológicos que han impuesto la actuación de nuevos medios de comunicación, gracias a esto, hoy es posible hablar del futbol como un “negocio” y las instituciones deportivas como empresas.

### **Algunos puntos que vamos a desarrollar en el presente trabajo:**

- El futbol: Como deporte popular y su importancia nivel global y nacional.
- Los medios de comunicación de masas: Como recurso de visibilidad para el futbol
- El marketing: Como herramienta esencial para la generación de negocios
- Actores del futbol: Clubes y jugadores desde una perspectiva de “empresas”.
- Modelo de negocio: La conclusión del trabajo deriva en un modelo de negocio que no tiene descanso, funciona 24/7 y tiene la impronta de seguir creciendo.

## **2. Antecedentes del tema**

Los antecedentes de la investigación se basan en los cambios estratégicos de comunicación y marketing que han adoptado las instituciones deportivas en los últimos años., el siglo XXI ha trazado un cambio de perspectiva para los equipos de futbol, donde han visto una unidad de negocio que hasta el momento no había sido explotada.

Los clubes comenzaron a pensar en sus aficionados como el centro del espectáculo, mejorando la experiencia brindada a los mismos. La profesionalización en las estrategias de mercadotecnia y comunicación han logrado implantar un modelo de negocio que hoy le brinda a muchos clubes tener ingresos significativos por conceptos de marketing, ventas, merchandising o cuotas sociales.

El espectador de fútbol se ha puesto más exigente en las experiencias que desea recibir y los 90 minutos de un partido no alcanzan. El nuevo consumidor, rodeado de una evolución tecnológica que lo acompaña a cualquier hora, desea una experiencia permanente, única y que sea 24/7. Así lo comparten artículos que tratan sobre la industria 4.0 del deporte, como el portal DeportesyNegocios. (<https://deportesynegocios.com/la-persuasion-del-nuevo-consumidor-del-deporte-tres-consejos-de-gestion/>) y el autor Rolfe Hugo Buitrago en uno de sus artículos (<https://rolfehugobuitrago.com/interpretando-los-4-grandes-desafios-que-la-economia-digital-le-plantea-al-deporte/>)

A continuación, indicare tres antecedentes que comprenden un estudio similar y funcionan como base a esta investigación:

1: “Análisis de la gestión de un modelo de negocios caso Club Deportivo Cuenca periodo 2017-2020” (<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21468/1/UPS-CT009443.pdf>), dicha investigación analiza el modelo de negocio que sostuvo el club ecuatoriano en los periodos mencionados, el trabajo tiene un rico contenido desde el marco investigativo y analítico para profundizar en las diferentes aristas en donde el fútbol se desarrolla como un modelo de negocio. En lo que respecta a la investigación, engloba conceptos interesantes sobre el desarrollo y ejecución del marketing deportivo tocando temas cruciales en el negocio del fútbol como son: Derechos de televisión, compra y venta de jugadores, patrocinadores, etc...

2: “EL FÚTBOL PROFESIONAL COMO FENÓMENO SOCIAL Y COMERCIAL EN LA ZONA CONURBADA VERACRUZ-BOCA DEL RÍO” (<http://132.248.9.195/pd2006/0607831/0607831.pdf>) , en este caso, la investigación apunta a un enfoque más social y comercial del fútbol, se analiza dicho deporte como un fenómeno de masas y “espectáculo”. El trabajo intenta explicar porque el fútbol en su profesionalización se ha convertido en un deporte tan importante a nivel social y comercial, profundizando sobre los actores del mismo como son: los jugadores, patrocinadores, directivos, prensa, etc...

3: “EL FÚTBOL COMO NEGOCIO” (<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/43582/TFG-J-217.pdf?>

[sequence=1&isAllowed=y](#)) en esta investigación, se analiza al fútbol directamente como un negocio, de esta manera, los temas más relevantes que intenta explicar son: los ingresos de los clubes de fútbol, la compra y venta de jugadores, la importancia del marketing en el fútbol, derechos de televisión, etc...

### **3. Pregunta: de investigación**

Los aspectos a indagar serian:

1: ¿En que se basa y sobre que conceptos se desarrolla la evolución y el modelo de negocio que hoy propone el fútbol?

### **4: Justificación:**

Con el aprendizaje obtenido en la Licenciatura en comunicación, he aprendido los fundamentos de la comunicación social y lo importante que esto es para la consolidación en diferentes proyectos institucionales.

La trascendencia de las diferentes teorías sobre esta realidad comunicativa y las posibilidades de investigar la comunicación en la sociedad actual es un punto de partida fundamental.

Con el objetivo de culminar adecuadamente la licenciatura, he optado por abordar un tema donde podría aplicar los conocimientos adquiridos. Este tema ha sido un análisis del impacto que ha tenido la comunicación y el marketing deportivo en los clubes de fútbol (enfocado al fútbol uruguayo) que ha permitido consolidar una unidad de negocio relevante.

Al ser un gran fanático del deporte, al cual he estado vinculado desde que tengo uso de razón y he sido un investigador por interés personal sobre las realidades de los clubes de fútbol, me ha ayudado a entender e interpretar a las instituciones deportivas desde otra perspectiva, prestando atención a detalles que escapan al típico “fanático” de un club.

Por más que he elegido al fútbol uruguayo como enfoque de estudio, comprendo que debo hacer un ida y vuelta con clubes europeos para basarme en cambios que ya se han consolidado en otros lugares y que de a poco veremos en nuestra región.

Pretendo realizar una investigación desde el punto de vista desde la comunicación y teniendo en cuenta lo aprendido en la licenciatura, para entender cómo hoy los clubes se ven como “empresas” con unidades de negocios que van más allá de lo deportivo. Creo que puede ser un campo interesante de investigación en el mundo de la comunicación actual y porque así

puedo seguir aprendiendo y aplicando lo que se me ha enseñado en la Licenciatura. Este objeto de estudio es muy adecuado para aplicar los conocimientos teóricos y la metodología aprendidas. Se trata de una investigación académica que utiliza los diferentes métodos que he aprendido en las clases.

Desarrollare por primera vez este campo de estudio, pero eso no será un impedimento para poder avanzar en la investigación. Entiendo que el estudio, las conclusiones y todo lo expuesto en este trabajo será una base fundamental para investigar en el campo de la comunicación y aplicar profesionalmente en un futuro lo aprendido.

Este tema ha sido poco estudiado en nuestro país, lo que hace que no sea percibido intuitivamente, por eso mi interés en abordarlo...

Por citar un simple ejemplo: Si analizamos cronológicamente, el futbol y la publicidad se han desarrollado e innovando en el último tiempo. Si nos trasladamos al 25 de mayo de 1900, tiempo en el que se inauguraba el Gran Parque Central, según nos explicó el ex-periodista Amadeo Ottati y tomando como referencia algunos registros que quedan de la fecha, el evento de inauguración contó con mínimos esfuerzos de marketing, en un futbol uruguayo que estaba en sus inicios y con pocos “hinchas” de los clubes (una sociedad totalmente diferente a la actual).



Foto: Afiche de promoción para la inauguración del Parque Central

Fuente: (<http://www.carbonerodigital.com/2015/05/el-dia-que-penarol-inauguro-el-parque.html>)

Si nos vamos prácticamente un siglo adelante, nos encontramos con el 28 de marzo de 2016, día de la inauguración del Estadio Campeón del Siglo, donde el panorama empieza a cambiar. En este momento encontramos que el fútbol uruguayo se encuentra desarrollado y popularizado, con un gran número de adeptos a dicho deporte, hinchas bien identificados por sus preferencias, las que se manifiestan en los colores que portan o con los que marcan sus gustos y fanatismos, y con clubes que buscan la adhesión de masas o grupos de fanáticos y simpatizantes. Asimismo, estos realizan importantes esfuerzos de marketing a través de muy diferentes estrategias de suscripción y captación de fondos, y emplean variedad de canales de comunicación (radio, tv, redes sociales, etc) para lograr sus fines institucionales.

El paso del tiempo ha impuesto cada vez más un antes y un después en el fútbol, y en sus estrategias y tácticas de publicidad y el marketing, que hoy conviven con las lógicas que imponen los derechos de transmisión televisiva (con actores fuertes como Tenfield), la proliferación de demandas y en algunos casos ofertas por parte de los sponsors, el delicado trato de las “marcas” en las diferentes organizaciones, el manejo de la comunicación y la



fidelización de socios a través de los asociados económicos o socios contribuyentes, la publicidad en las estáticas de los estadios, manejo de redes sociales, tiendas con productos y merchandising pertenecientes a engrosar las arcas de los clubes y mejorar su imagen, la creación de museos y el turismo deportivo, la gestión de los estadios (que pasó a ser un valor agregado de la marca de los clubes), la creación de aplicaciones interactivas a través de las TIC, el negocio de la venta de entradas, de las giras al exterior del país y demás aspectos que han complejizado a la industria futbolística nacional.

El fútbol pasó de ser un deporte de entretenimiento acotado a los 90 minutos de juego, a ser un modelo de negocio que convive todos los días y a cualquier hora con sus fanáticos; y en ello la publicidad y el marketing operan como dispositivo “estrella” de este fenómeno, y alimentan el factor emocional que hace que el hincha establezca una relación continua y un vínculo experiencial con el fútbol y su club, lo que deriva en un negocio muy redituable para las instituciones que aprovechan estos cambios dentro del deporte en cuestión.

Los aportes de esta investigación no solo pueden ayudar a comprender el modelo de negocio que impone el fútbol, como se apoyan en técnicas de publicidad y marketing o incluso como se introducen rápidamente en los cambios impuestos por la innovación tecnológica. Sino que también, repasaremos cómo funcionan las sociedades del espectáculo y que importancia tienen en este modelo de negocio. Por lo tanto, esta temática que tratara sobre organizaciones deportivas, acompaña al entendimiento de cualquier negocio y organización comercial que se ha tenido que desarrollar y adaptar a lo largo del tiempo. Es relevante comprender que los clubes y asociaciones son empresas, funcionan como empresas, hacen las mismas actividades que cualquier otra compañía comercial y deben amoldarse y subsistir a los entornos a los que conviven. Por ejemplo, en el portal ([www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)) señalan que: “Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid se encuentran entre los clubes de fútbol con más ingresos del mundo, según el estudio Football Money League, elaborado por Deloitte, que analiza la información financiera de los clubes de fútbol correspondiente a la temporada 2016/17. Y, como cualquier empresa, tienen un modelo de negocio: publicidad, patrocinios y merchandising”, en sencillas palabras, estas organizaciones comerciales cuidan su valor de “marca”, un activo intangible, así como cualquiera otra compañía, que se ha tenido que desarrollar, innovar y adaptar a nuevas vertientes. Lo interesante de este tema, es hablar sobre la industria del entretenimiento que ha tenido un montón de acontecimientos a lo largo de su historia y que hoy “comercializa” contenidos a gran escala, pero sobre todo en la industria del fútbol donde las organizaciones no solo deben cuidar, fidelizar y vender

sus productos a “clientes”, sino que en este caso son más que clientes, son: “Fans”, “hinchas” y/o “socios”.

## **5. Objetivos:**

### **5.1: Objetivo General:**

- Analizar los desarrollos de comunicación y marketing que han profesionalizado a los clubes uruguayos en organizaciones con un modelo de negocio de alto impacto social y económico.

### **5.2: Objetivos Específicos:**

- Estrategias de medios tradicionales y no tradicionales
- Importancia de la TV como ingreso en los clubes de fútbol del mundo y en Uruguay
- Análisis de los diferentes ingresos de los clubes de fútbol por otros conceptos que no sean los deportivos.

## **6. MARCO TEORICO**

### **6.1: La sociedad del entretenimiento:**

La sociedad del entretenimiento es aquella que pretende impulsar el deseo de recreación y juego. De esta forma, intenta convencernos de que el único fin de la vida es pasarla bien.

El futbol tiene una relación intrínseca en la sociedad del espectáculo, el futbol es en términos generales un “espectáculo” que se ha desarrollado incluso, paralelamente a los cambios que ha tenido dicha sociedad.

Es así, que decido basarme en el libro de Vargas Llosa, nombrado: La civilización del Espectáculo para desarrollar este punto.

La sociedad como actor principal de los cambios culturales y económicos ha impuesto diferentes reglas de juego en una civilización cada vez más consumidora y en un mundo del espectáculo en donde la “instantaneidad” y emocional predomina sobre lo perdurable y racional.

Basados en el libro “La civilización del Espectáculo”, Mario Vargas Llosa nos comenta sobre los cambios que ha impuesto esta civilización. El escritor aprecia una antítesis entre el pasado y presente: “La diferencia esencial entre la cultura del pasado y el entretenimiento de hoy es

que los productos de la primera buscaban trascender el mero presente, perdurar, mantenerse vivos para las generaciones futuras, mientras que los productos de la segunda están hechos para ser consumidos. Instantáneamente y desaparecer, como un pastel o palomitas de maíz” (Llosa, 2012, p. 31, La civilización del Espectáculo).

Figuras populares influyen a las masas mediante la instantaneidad que brindan las redes sociales, proponiendo un cambio radical en la civilización del espectáculo que deja de consumir contenidos de larga interpretación y perduración, por contenidos más cortos pero contenidos nuevos de forma continua y alcances que traspasan fronteras. La foto de un jugador en un evento, con la ropa de una marca, o en un video de pocos minutos manifestando alguna declaración impone los hábitos, pensamientos y moda de las masas que lo siguen: Llosa interpreta que “En la civilización de nuestro tiempo es normal, y casi obligatorio, que la cocina y la moda ocupen la mayor parte de los apartados de cultura, pues los chefs y diseñadores de moda disfrutan ahora del protagonismo que antes se daba a los científicos, compositores y filósofos. Mecheros de gas, estufas y pasarelas se funden, en las coordenadas culturales de nuestro tiempo, con libros, laboratorios y óperas, mientras que las estrellas de la televisión y los grandes futbolistas ejercen sobre los hábitos, el gusto y la moda una especie de influencia que antes era dominio de maestros y pensadores”. (Llosa, 2012, p. 37, La civilización del Espectáculo).

Así mismo, la publicidad, herramienta fundamental para detectar la necesidad de la sociedad juega un partido esencial al encontrar en las figuras populares un elemento fundamental para divertir a la sociedad y llevarla a un consumismo es precedente, donde el autor considera que “El bienestar, la libertad de costumbres y el espacio creciente ocupado por el ocio en el mundo desarrollado constituyó un estímulo notable para que proliferaran como nunca antes las industrias del entretenimiento, promovidas por la publicidad, madre y maestra mágica de nuestro tiempo. De este modo, sistemático y a la vez insensible, divertirse, no aburrirse, evitar lo que perturba, preocupa y angustia, pasó a ser, para sectores sociales cada vez más amplios, de la cúspide a la base de la pirámide social, un mandato generacional”. (Llosa, 2012, p. 34, La civilización del Espectáculo).

Vargas, destaca la influencia de los deportes, y sobre todo al Fútbol, como protagonista fundamental a la hora de movilizar masas, la publicidad se ha apoderado del fútbol y el fútbol de la publicidad para cada vez más introducirse en las emociones de una sociedad que desea

tener sentido de pertenencia, emociones a gran escala, olvidarse de los problemas cotidianos de la vida personal y tener un fin al momento de asistir todos los fin de semanas a un espectáculo sin importar el precio de este: “La masificación es otro dato, junto con la frivolidad, de la cultura de nuestro tiempo. En este los deportes han alcanzado una importancia que en el pasado sólo tuvieron en la antigua Grecia. Para Platón, Sócrates, Aristóteles y demás frequentadores de la Academia, el cultivo del cuerpo era simultáneo y complementario del cultivo del espíritu, pues se creía que ambos se enriquecían mutuamente. La diferencia con nuestra época es que ahora, por lo general, la práctica de los deportes se hace a expensas y en lugar del trabajo intelectual. Entre los deportes, ninguno descuella tanto como el fútbol, fenómeno de masas que, al igual que los conciertos de música moderna, congrega muchedumbres y las enardece más que ninguna otra movilización ciudadana: mítines políticos, procesiones religiosas o convocatorias cívicas. Un partido de fútbol puede ser desde luego para los aficionados –y yo soy uno de ellos– un espectáculo estupendo, de destreza y armonía del conjunto y de lucimiento individual que entusiasma y subyuga al espectador. Pero, en nuestros días, los grandes partidos de fútbol sirven, sobre todo, como los circos romanos, de pretexto y desahogo de lo irracional, de regresión del individuo a la condición de parte de la tribu, de pieza gregaria, en la que, amparado en el anonimato cálido e impersonal de la tribuna, da rienda suelta a sus instintos agresivos de rechazo del otro, de conquista y aniquilación simbólica (y a veces real) del adversario. Las famosas “barras bravas” de ciertos clubes y los estragos que han provocado con sus entreveros homicidas, incendios de tribunas y decenas de víctimas muestra cómo en muchos casos no es la práctica de un deporte lo que imanta a tantos hinchas –casi siempre varones aunque cada vez haya más mujeres que frecuenten los estadios– a las canchas, sino un espectáculo que desencadena en el individuo instintos y pulsiones irracionales que le permiten renunciar a su condición civilizada y conducirse, a lo largo de un partido, como miembro de la horda primitiva. El vacío dejado por la desaparición de la crítica ha permitido que, insensiblemente, lo haya llenado la publicidad, convirtiéndose esta en nuestros días no sólo en parte constitutiva de la vida cultural sino en su vector determinante. La publicidad ejerce una influencia decisiva en los gustos, la sensibilidad, la imaginación y las costumbres y de este modo la función que antes tenían, en este campo, los sistemas filosóficos, las creencias religiosas, las ideologías y doctrinas y aquellos mentores que en Francia se conocía como los mandarines de una época, hoy la cumplen los anónimos “creativos” de las agencias publicitarias” (Llosa, 2012, p. 39, La civilización del Espectáculo). así mismo, el autor agrega “En la civilización del espectáculo la política ha experimentado una banalización acaso más pronunciada que la literatura, el cine y

las artes plásticas, lo que significa que en ella la publicidad y sus eslóganes, lugares comunes, frivolidades y tics, ocupan casi enteramente el quehacer que antes estaba dedicado a razones, programas, ideas y doctrinas. El político de nuestros días, si quiere conservar su popularidad, está obligado a dar una atención primordial al gesto y a la forma de sus presentaciones, que importan más que sus valores, convicciones y principios”. (Llosa, 2012, p. 50, *La civilización del Espectáculo*).

Esta sociedad se ha encargado de mover grandes cantidades económicas, basados en la Revista *Luciérnaga* realizada por Jaime Isaza Cadavid, describe: “La economía de lo intangible o la “long tail” (como la denominó Chris Anderson), es la que mueve, sostiene y estimula el despliegue de esta paradójica sociedad del entretenimiento. Conocida también como “economía de la experiencia” o como economía de la atención (King y Sayre, 2003: 19), de la seducción y explotación del anhelo consumista, la economía “long tail” alude implícitamente a la “cultura casino” en su forma de hacer publicidad, vender experiencias y sensaciones. Siguiendo las intuiciones de Lipovetsky, Vicente Verdú ha ubicado que históricamente esta economía apareció a finales del siglo XX; el siglo en el que se experimentaron tres diferentes tipos de capitalismo: el capitalismo industrial que va de finales de siglo XIX hasta antes de la Segunda Guerra Mundial; el capitalismo de consumo que va desde la post-guerra a la caída del Muro de Berlín; y el actual capitalismo de ficción. ¿Qué los distingue a cada uno? “Los dos primeros capitalismos se ocuparían ante todo de los bienes, del bienestar material; el tercero se encargaría de las sensaciones, del bienestar psíquico” (Verdú, 2003: 10-11, *Sociedad del Entretenimiento*).

Es interesante comprender, que estas economías se han visto beneficiadas gracias al gran acceso que se brindan para introducirse a la oferta de la diversión, es algo que va más allá de un país en específico, sino que se refleja a nivel a nivel global y donde la virtualidad comienza a concentrar un crecimiento a gran escala. Así lo interpreta Cadavid: “Por su parte Alan Bryman, tras observar las nuevas prácticas de consumo e identificar la enorme influencia cultural del exitoso modelo de funcionamiento de los parques temáticos de Disney en diversas naciones, instituciones y sectores de la vida social, se atrevió a rebautizar a este mismo proceso global como *Disneyzation*:

En esta misma línea pero a partir de observar los cambios que posibilitaron el arribo de la economía hiper-capitalista (un tipo de sistema que de forma simultánea ha

estimulado el crecimiento a nivel global de la oferta de diversión y los momentos/espacios para el consumo/ocio) el economista Jeremy Rifkin ha interpretado que en realidad se trata de la llegada de la “era del acceso”; era en la que... “...los mercados van dejando sitio a las redes y el acceso sustituye cada vez más a la propiedad. Las empresas y los consumidores comienzan a abandonar la realidad básica de la vida económica moderna: el intercambio mercantil de la propiedad entre compradores vendedores [...] El turismo y todo tipo de viajes, los parques y las ciudades temáticas, los lugares dedicados al ocio dirigido, la moda y la cocina, los juegos y deportes profesionales, el juego, la música, el cine, la televisión y los mundos virtuales del ciberespacio, todo tipo de diversión mediada electrónicamente se convierte rápidamente en el centro de un nuevo hiper-capitalismo que comercia con el acceso a las experiencias culturales” (Rifkin, 2000: 14-17, La Era del Acceso).

No importa el país o la cultura de la que hablemos, hoy, en la llamada era del acceso y su sociedad de hiper-consumo, una de las cosas más importantes (en términos económicos, mediáticos, culturales y psicográficos) es el llamado mundo del entretenimiento (sostenido al unísono por el consumismo-refugio y el hedonismo insurgente); un mundo donde la espectacularización de las experiencias expresivas de los destinatarios es dominada por las industrias de la cultura, la comunicación y la recreación, las cuales actúan como “una gran superficie donde promocionar panegíricamente, de forma laudatoria, bienintencionadas mercancías culturales de consumo que abundan en la quintaesencia del funcionalismo más emocional” (Aguado, San Nicolás y Hellín, 2004, p11, Sociedad del entretenimiento).

Sociedad de entretenimiento articulada “al exceso de información, el exceso de imágenes y el exceso de individualismo” (Augé, 2007:124, Sociedad del Entretenimiento); que además de estimular un tipo de consumo que varios han calificado de irracional, incentivó un tipo de circulación y distribución de bienes y servicios de diversión que al invadirlo casi todo, generaron una extraña sobre carga y una sobredosis que curiosamente ha convertido a la misma sociedad del entretenimiento en una sociedad potencialmente tediosa y hasta soporífera, productora de abúlicos y aburridos. Sin hacer a un lado estas últimas consecuencias “no intencionales”, quizá lo verdaderamente más importante a remarcar es que esta era del acceso y del exceso de entretenimiento, con su “misión de proveer de placer sin tregua y como destino esencial la diversión hasta

morir” (Verdú, 2005: 21, Sociedad del Entretenimiento), sin duda marcan de forma definitoria la llegada de lo que otros han identificado como la civilización del espectáculo”.

## **6.2 La publicidad como actor social:**

La socialización se define como “el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, habilidades y disposiciones (es decir, hábitos, creencias, actitudes y motivos) que les permite participar como miembros de un grupo y de la sociedad de forma más o menos efectiva” (Brim, 1966).

Así mismo, cuando hablamos de sociedad y publicidad se suelen obtener fases donde se la “acusa de forma sistemática de perpetuar estereotipos excesivamente restrictivos, degradantes e incluso erróneos” (Pollay, 1986).

“La publicidad desempeña una gran importancia en el plano social. Incluso, podría decirse que es uno de los actores más potentes que actúan en el proceso de la producción de la cultura de la sociedad contemporánea. Esto conlleva que la publicidad tenga una gran visibilidad social y, a un mismo tiempo, que sea objeto de numerosas críticas”, expresa el artículo (Vanni Codeluppi, 2007, p150, Pensar en Publicidad-El papel social de la publicidad)

En dicho artículo, se acerca un enfoque mayor sobre las funciones que cumple la publicidad e este ámbito:

“La sociología de la publicidad se ocupa de los efectos que produce la publicidad sobre la cultura personal y sobre el contexto cultural y social del consumidor y no de la influencia de la publicidad sobre la decisión de compra del consumidor. Y, aunque en un principio podría parecer que la cultura y el contexto que no influyen sobre el consumo, en realidad son determinantes para la toma de decisión del consumidor”, (Vanni Codeluppi, 2007, p150, Pensar en Publicidad-El papel social de la publicidad).

## **6.3 ¿Cómo se define la relación del marketing con el fútbol?**

El marketing en el fútbol engloba al conjunto de actividades realizadas por las organizaciones deportivas con el fin de satisfacer las necesidades de sus socios e hinchas y poder cumplir con

los objetivos institucionales. Esto ha permitido que las diferentes entidades de dicho deporte puedan atender, gestionar y extender las relaciones con sus mercados, viendo al fútbol no solo como una visión meramente deportiva, sino también desde el ámbito del espectáculo.

El español, Guillermo Sanahuja Peris (2013), realizó una introducción hacia el marketing deportivo donde describe:

“El siglo XXI da la bienvenida al marketing deportivo. El nuevo siglo supone la explosión de esta disciplina específica que sale de los clubes” y agrega “Mientras que los grandes clubes sofistican sus actuaciones en esta materia - conquista de mercados internacionales, desarrollo de canales de comunicación propios, plataformas de fidelización, oferta de todo tipo de artículos variopintos de merchandising- los clubes modestos se afanan en consolidar sus áreas funcionales de comunicación y marketing asignando recursos humanos de forma permanente. Es evidente que hay cierta toma de conciencia de la urgencia de esta actividad”

En un trabajo publicado en 2004 en la [Universidad Pontificia Comillas, su autor: Esteban Manuel García Martín y director: Carlos Ballesteros García, describen al marketing del fútbol como:](#)

“La aplicación del marketing en el fútbol está patente en las diferentes áreas y departamentos de los principales clubes del mundo, siendo vital su influencia en las decisiones tomadas por ellos. Esta importancia, en continuo crecimiento desde la década de los 90, resalta por ser decisiva para la obtención de ingresos y la expansión internacional del equipo, así como permite trasladar al aficionado la imagen que se pretende desde los diferentes estamentos y fortalecer el concepto de marca”

### 6.3.1 ¿Qué tiene en particular la ramificación del “marketing en el fútbol”?

El fútbol mantiene uno de los mercados más interesantes para expresar y emprender cualquier actividad de marketing, en este sentido, podríamos decir que en nuestro país el fútbol es el deporte de mayor adhesión, los hinchas de los clubes muestran una fidelidad incomparable a cualquier otro mercado, los colores, el escudo, la bandera, pasan a ser parte de la vida de los fanáticos, que sin pretextos ni condiciones siguen a su equipo y se ponen su camiseta semana tras semana. Para fundamentar esta afirmación, no solo mencionaremos a continuación una encuesta realizada por “El Monitor de Opinión Pública”, sino que además, invito a la reflexión de preguntarse ¿Qué otro deporte o espectáculo en nuestro país convoca alrededor de 30.000 o 40.000 personas promedio cada fin de semana? ¿Qué otras instituciones



deportivas concentran más de 80.000 socios? Acompaño esta reflexión con datos ofrecidos por el portal Futbol.com.uy: (<https://www.futbol.com.uy/Deportes/Penarol-fue-quien-vendio-mas-entradas-en-el-Campeonato-Uruguayo-2021-segun-datos-de-AUF-uc808784>) como así, fuente oficial del club Peñarol: (<https://www.xn--pearol-xwa.org/Noticias/Penarol-gano-tambien-en-la-tribuna-uc1397#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20brindados%20por%20la,promedio%20de%2020.158%20por%20partido>), por otro lado, aportare fuentes del portal Referi para los datos del caudal de socios de los clubes uruguayos: (<https://www.elobservador.com.uy/nota/vientos-de-cambio-en-el-futbol-de-hincha-a-socio-2018429500>). Por otro lado, también agrego datos sobre el rating de TV, siendo el futbol la propuesta más vista en nuestro país: (<https://www.elpais.com.uy/tvshow/tv/partido-uruguay-visto-ano-canales-impuso-rating.html>)

Así mismo, la masificación del futbol en Uruguay lo ha colocado como el deporte como excelencia, en este sentido, una encuesta realizada por “El Monitor de Opinión Pública” el pasado 19 de diciembre de 2016 y el 2 de enero de 2017 en todo el territorio nacional expresa que el “68% de los uruguayos expresa que le genera mucho o bastante interés seguir los partidos de la selección uruguaya. Los niveles de interés descienden a un 42% cuando se consulta acerca del interés por seguir los partidos del campeonato uruguayo”, mientras la consultora Cifra destaco en una encuesta exhibida en el 2013 que al “83% de los uruguayos les interesa el fútbol, mientras que al 17%”.

Esta masificación y lealtad hacia una marca, sería muy difícil de conseguir en otro mercado, a pesar de alguna excepción, el fanático vive pegado eternamente a la pasión por su club hasta el día que deja de existir, este sentimiento de pertenencia es un ámbito inmejorable para los esfuerzos de marketing de cualquier institución futbolística, y más si hablamos en Uruguay de Peñarol y Nacional que se llevan gran parte de la torta en el ámbito local. “Un poco menos de la mitad de los uruguayos adultos se declaran de Peñarol, el 46%, mientras que el 35% es hincha de Nacional. Y allí parece que se juega todo, ya que solo el 6% de los uruguayos es hincha de los cuadros ‘más chicos’”, decía el informe de una encuesta realizada por la Consultora Cifra en 2013.

#### **6.4 ¿La evolución del marketing en el futbol y el efecto en la proliferación de los modelos de negocio?**

La evolución del marketing en el futbol tiene uno de los mayores hitos junto al crecimiento de los medios de comunicación, principalmente, se marca un “antes y un después” en Uruguay

luego del crecimiento de la televisión, lo que atrajo aún más espectadores al deporte y el mayor interés de los aficionados que gracias a la transmisión de los partidos, podían ver a su equipo desde cualquier rincón del país.

A todo esto, las propias instituciones empiezan a ver otras fuentes de ingresos que aún no habían sido explotadas, es allí, donde las directivas de los clubes deciden cada vez más apostar a un modelo de negocio que venga acompañado de importantes esfuerzos de marketing para abrir un “abanico” de ingresos que hasta ese momento se reducían a ventas de entradas, algunas cuotas sociales, venta de jugadores, sponsors e indumentaria, entre alguna otra de menor trascendencia.

Esta evolución, no solo permitió que los tipos de ingresos anteriormente mencionados hayan crecido sustancialmente, sino que se abrieran otros mecanismos de ingresos que pasarían a tener una trascendencia primordial en nuestro fútbol, y con esto el crecimiento exponencial de Internet, que parece ser una fuente de ingresos sin “techo” para las instituciones.

“El fútbol es una industria que mueve unos recursos económicos muy importantes. La última edición del Annual Review of Football France del Delotte revela que en Europa el fútbol genera más de 16.000 millones de euros de ingresos directos anuales. Con cerca de 2.000 millones, la Liga española es la segunda potencia futbolística de Europa”

Así mismo, en un artículo de EL PAIS con el título “¿Qué diferencias hay en la estructura de ingresos de los clubes top de Europa y los grandes uruguayos?” y que habla sobre un trabajo realizado por la Facultad de Psicología y la de Ciencias Sociales de la Universidad de la República (UdelaR), y llamado "El significado del fútbol en la sociedad uruguaya", expresa lo siguiente:

"La diferencia de recursos económicos entre las ligas europeas y las sudamericanas parecería ser que es cada vez más profunda. En la década del 60 muchos cuadros sudamericanos manejaban un presupuesto similar a los europeos, cosa que en la actualidad es difícil de creer. Real Madrid y Barcelona, manejan recursos por más de US\$ 700 millones al año; Nacional y Peñarol cuentan con presupuestos inferiores a US\$ 20 millones".

Además, agrega que el fútbol uruguayo es "es sostenido económicamente por los ingresos generados por la venta de derechos de televisación y los ingresos por transferencias de jugadores".

El artículo de EL PAIS menciona que en Uruguay “más de un tercio del dinero que entra a los clubes es por la televisión y solo un 7% por acuerdos de patrocinio y venta de merchandising, en los equipos de elite europeos se mantiene el guarismo en el primer ítem pero los contratos comerciales explican la mitad de los ingresos”

A todo esto, y adelantando varios de los acontecimientos que se han desarrollado en el siglo XXI, en 2001 se lanza: Fútbol: negocio y pasión, el documental que Discovery Channel que empieza indagar sobre los indicios que hoy vemos en el futbol.

En el portal pagina12.com.ar hacen un gran resumen sobre la temática del documental: “Producido por Civisa y Artear especialmente para Discovery Channel, el documental formula un análisis crítico de la actualidad del fútbol mundial, valiéndose de los testimonios de los propios jugadores, de periodistas especializados y de empresarios futbolísticos. Basado en entrevistas producidas en España, Argentina e Italia entre fines de 2000 y marzo de este año, el ciclo intenta responder al interrogante de si el fútbol de hoy es como es por las pasiones que lo rodean o por los negocios que permite”

De esta manera, explica: “La transformación del fútbol en una enorme industria, ocasionada por las exorbitantes sumas de dinero que se manejan desde que empezó a ser un producto clave para la televisión, es el primer tema abordado en el documental, que recorre y fundamenta la idea de que los pases millonarios y la violencia se han vuelto tan protagonistas como los jugadores.

El periodista y relator uruguayo Víctor Hugo Morales afirma que la base del juego– espectáculo “es una pasión popular muy sana y noble. Pero ahora tenemos una pasión más impostada, producto de la multiplicación que permitió la TV y de lo que ésta necesita de los consumidores. Se vende fútbol como cualquier producto, como una gaseosa o un comestible. De hecho, existe una publicidad que dice: ‘Bebé fútbol. Comé futbol’. Es una clara muestra del terrible consumo que del fútbol se hace”.

“La responsabilidad de los empresarios y representantes de los futbolistas en la mercantilización del fútbol es otra de las cuestiones que “Negocio y pasión” busca analizar. Acompañando las palabras de varios futbolistas, que polemizan sobre la necesidad o no de que sus gigantescos números sean manejados por los personajes que comenzaron a ganar poder en la década del ‘80, transitan las voces de Settimio Aloisio (representante de Gabriel

Batistuta), Marcos Franchi (ex de Diego Maradona) y Antonio Caliendo, quien asegura haber inventado la profesión”, resume el portal argentino

El documental también menciona un mito importante en el negocio de fútbol, y es justamente la imagen de Diego Maradona que fue transferido al Barcelona en 1984 por una cifra record en ese entonces: 6.000.000 de dólares. En el mismo documental, se muestra como la globalización ayudo a que las cifras continuarán ascendiendo, en 1992 Lentini se vende a 20 millones de dólares, mientras que en 1999 Vieri lo hace en 40 millones.

Otro de los mitos importantes en el negocio del fútbol se da con el ingreso de los patrocinios. Es así, que el portal español: elmundo.es describe que: “Jägermeister cambió el fútbol. Sí, la bebida de moda entre la juventud (y entre algunos de la senectud), convirtió al Eintracht Braunschweig alemán en el primer equipo en llevar un patrocinador en su camiseta. Ambas marcas firmaron en 1973 firmó un suculento acuerdo cifrado en 100.000 marcos anuales”, y agrega que esta novedad causo algunas controversias al principio: “La negociación puso patas arriba la Federación Alemana de Fútbol (DFB), contraria a ese tipo de acuerdos comerciales. "Van a profanar los colores", coreaban la prensa y aficionados, curiosamente, de otros equipos. La publicidad gratuita que obtuvo Jägermeister por esta polémica ya amortizó la inversión. La decisión final estuvo en manos de los socios. El resultado no pudo ser más claro: 145 votos a favor, siete en contra”, describe el portal español.

Este impulso contribuyo al cambio y que otros equipos salieran a compartir por otros patrocinios: En 1973 / 74 otros cuatro equipos de la Bundesliga salieron a competir con patrocinador: el Hamburgo (Campari), el Eintracht de Frankfurt (Remington), el Fortuna Düsseldorf (Allkauf), y el Duisburgo (Brian Scott). Además, el Bayern aumentó considerablemente el tamaño del logo de Adidas.

Mientras tanto, en España, el primer equipo en llevar publicidad fue el Racing de Santander. Su primer patrocinador fue Teka. El equipo cántabro estrenó publicidad en el Santiago Bernabéu, el 27 de diciembre de 1981 y el Liverpool FC en 1979, exhibió su primer patrocinio en la historia del fútbol británico, luego de que la compañía japonesa Hitachi pusiera su nombre en las camiseta del equipo que fue seguido por el Arsenal del mismo país.

A fines de la década de los 70 y principios de la década de los 80 las marcas como Coca Cola, Pepsi Cola, McDonald's empiezan a lanzar con mayor importancia “comerciales” asociados al

fútbol, incluso ya demás de la globalización que se empezaba a desarrollar, la imagen de Maradona comienza a ser una figura clave no solo en el fútbol, sino para las marcas que querían explotar sus esfuerzos de marketing. .

### **6.5: Concepto de Marca: Identidad e Imagen**

El fútbol ha pasado a ser un gran modelo de negocio, y los grandes clubes a representar “marcas internacionales”, en el sitio web de Johan Cruyff Institute (Instituto que forma a deportistas, gestores del deporte y otros profesionales para ser Líderes en la Gestión Deportiva) exhibieron un artículo en el cual Stephen Morrow, especialista en Finanzas del Deporte de la Universidad de Sterling, explica alguna de las situaciones que vive el fútbol a nivel de modelo de negocio: “Nos fijamos en cómo se consume fútbol hoy en día, en el alcance global que tiene el fútbol a nivel mundial, pero esa es sólo una parte; los clubs de fútbol no son sólo eso. Esos clubs, los más grandes, ahora son marcas internacionales, tienen alcance global, y creo que su gran desafío es asegurarse de que, en cierta manera, no pierden de vista su historia y su asociación con ciudades o regiones particulares porque eso, en esencia, les da también la fuerza como marcas internacionales que son. Y, aunque inevitable a medida que crece la industria, también existen riesgos de que olviden de dónde vienen, que su fortaleza proviene, en cierta forma, de su conexión con las comunidades locales.”

“Cuando miras a los clubs de fútbol, te preguntas: ¿es un negocio o una institución social? ¿Son una mezcla de ambas cosas? Creo que, en realidad, muchos de ellos intentan ser una mezcla de ambas. Pero siempre existe un riesgo cuando adoptas enfoques comerciales o prácticas comerciales: que potencialmente, arriesgas ese tipo de relaciones sociales que, desde el principio, han creado el valor de la marca. Esos clubs, sus dirigentes, deben buscar un equilibrio dentro del negocio. Evidentemente, es una oportunidad para ellos, pero no a toda costa si no quieren ser vistos, de repente, como explotadores que sólo ven a sus seguidores como clientes para generar ingresos.”

Cuando hablamos de imagen corporativa, Capriotti define que “la imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un concepto de Recepción, ya que se forma en las personas receptoras, como resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización” (Capriotti, 1992, p60, Imagen corporativa) y agrega que “sería una construcción que es «propiedad» de los públicos, algo que «está ubicado» en el Receptor

dentro del proceso general de comunicación. Por lo tanto, serían aspectos menos controlables o manipulables directamente por la organización. Los públicos se consideran como sujetos creadores y no como sujetos pasivos. En este sentido, la Imagen Corporativa debería ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o consumo) de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza” (Paul Capriotti: 2013 .p.61, Planificación. Estratégica de la imagen corporativa)

### **6.6: El futbol como producto -**

En mercadotecnia, un producto es cualquier cosa capaz de satisfacer un deseo o una necesidad que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición o consumo, resultado de un trabajo intencional. Puede ser un bien, un servicio o una idea — y, por lo tanto, puede ser intangible o tangible.

Según la American Marketing Association (A.M.A.) para el término producto (en inglés: product) menciona que es un "Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres”

Así mismo, para Philip Kotler y Kevin Lane Keller (autores de Marketing Management), un producto "es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad". En el caso de Jerome McCarthy y William Perrault (Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica) aseguran que el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad"

El marketing de productos es el proceso de colocar un bien, servicio o idea en el mercado para satisfacer un deseo o necesidad de una audiencia específica.

El futbol se ha empezado a vender como un “producto”, con audiencias masivas y sin fin de medios de comunicación, el deporte más popular del mundo de ha permitido abrir un gran abanico de servicios y productos que comercializa a cualquier hora del día.

Ya no es solo la venta de entradas, son las estáticas de los estadios, los derechos de televisión, las compras y venta de jugadores por millones de dólares, patrocinadores o incluso suscripciones a aplicaciones para ver la intimidad del plantel.

Como ya lo hablamos en este trabajo, el futbol ha tenido el poder de diversificar sus unidades de negocios y con estos sus ingresos, que sustentada por la globalización a gran escala ha logrado maximizar y explotar sus servicios y/o productos,

Cuando manutuve la reunión con fuentes de Tenfield (fuente gerencial que se debe reservar por pedido de confidencialidad), me comentaron como se comercializaba el futbol, a modo de ejemplo me explicaron: “En el 2020, en medio de la pandemia, se logró televisar todos los partidos de segunda división, esto fue posible gracias a la utilización de un escenario que fue remodelado y que tiene una excelente iluminación, césped sintético, tribunas y vestuarios bien acondicionadas como es el Estadio Charrúa. Con dicho escenario, se pudo vender una “imagen” de calidad para explotar el futbol de segunda división”

Así mismo, también existía una necesidad de la AUF de utilizar el estadio anteriormente mencionado por el compromiso generado luego del Mundial femenino sub 17.

Lo cierto, es que la segunda división del futbol uruguayo logro en un momento crucial, de pandemia y con muchos seguidores del futbol en “cuarentena” vender una imagen para explotar el campeonato del ascenso, donde a través del televisor y sin público en el estadio se consumían todos los partidos de esta divisional.

## **7. ESTRATEGIAS**

La estrategia de comunicación de una empresa es una herramienta que ayuda a la empresa a definir, elaborar y lanzar sus mensajes de manera efectiva, a través de cualquier canal y hacia todo tipo de destinatarios.

Según Peter Drucker, consultor de negocios y creador de la administración moderna, “el 60% de todos los problemas administrativos son el resultado de una comunicación ineficaz”

A criterio de Jerome McCarthy y William Perreault (autores del libro "Marketing Planeación Estratégica"), la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado"

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de

negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia"

### **7.1 Peñarol y Nacional en el siglo XX**

Hablar de Peñarol y Nacional en el Siglo XX nos traslada a varios acontecimientos deportivos, que han ido construyendo la identidad de ambas instituciones, pero se nos hace muy difícil rescatar algunas acciones de marketing y publicidad "exitosa" de estos clubes, que supieron lograr hazañas futbolísticas inigualables e impensadas en la actualidad para nuestro fútbol local.

Hablar de los dos clubes más grandes de nuestro país en el siglo XX, nos deriva inevitablemente a mencionar las copas Libertadores 1960, 1961, 1966, 1982, 1987 conquistadas por Peñarol, o las de 1971, 1980, 1988 logradas por Nacional, las cuales suman 8 Libertadores y 6 Intercontinentales entre ambos equipos en la segunda mitad del siglo pasado.

Suena ilógico y contradictorio para la actualidad remarcar logros deportivos a nivel internacional y que estos no hayan sido aprovechados por los departamentos de marketing, o las áreas comerciales de los equipos. Pero lejos de sorprendernos, deberíamos comprender que la comunicación y el marketing aún estaban muy lejos de desarrollarse en el mundo del fútbol y más aún, en los clubes de nuestro país.

En el libro "Imagen Comunicación y deporte" de Joaquín Marín Montín se describe muy bien esta situación: "El término marketing deportivo se empezó a utilizar en los años setenta del siglo XX y describe las actividades de los consumidores y responsables de marketing de empresas que utilizaban el deporte como vehículo de promoción. Es decir, que se trataba más bien de un marketing que usaba el deporte como instrumento y no un marketing propiamente de dicho deporte." (Marín: 2004. p.231)

Con este fragmento, podemos vislumbrar que el "marketing deportivo", es un concepto actual y que ha tenido su auge en los últimos años. Así mismo, también vemos que la utilización del marketing ha cambiado con respecto a lo que fue en su primera introducción al mundo fútbol.



Los esfuerzos de marketing y comunicación de Peñarol y Nacional eran prácticamente nulos, sus logros deportivos ayudaron a que algunas marcas importantes se acercaran para ser sus proveedores y patrocinadores de la indumentaria que utilizaban, algunas de ellas:

Peñarol: Adidas (1978 – 1984), Le Coq Sportif (1984 – 1987), Topper (1987 – 1988) y Volkswagen como patrocinador principal (1987 - 1989), Puma (1988 – 1991), Nanque (1991 – 1996) y Parmalat como patrocinador principal de (1992 – 2000), Umbro (1996 – 1998), Rebbok (1998 – 2000).

Nacional: Bullit (1978-1980), Adidas (1980-1987), Puma (1984-1985 y 1988-1989) y Volkswagen como patrocinador principal de (1986-1988), Topper (1987-1989), Auge Deportes (1989), Uhlsport (1990-1991), Nanque (1991-1993), Topper (1993-1995) y Renner como patrocinador principal de (1993 - 1998), Umbro (1995-1998), New Balance (1998), FILA (1998-2000) y Pepsi como patrocinador principal de (1999 – 2002).

Aunque en ambos clubes varios de sus patrocinios son marcas de renombre a nivel mundial, las instituciones no contaban con el “grueso” de sus ingresos gracias a este concepto, así mismo, este “marketing deportivo” era solo en beneficios de los patrocinadores que utilizaban al fútbol como vidriera de su plan de comunicación.

Las instituciones no contaban con una planificación de comunicación definida, ya sea porque no veían un modelo de negocio, o mismo, porque se contaban con limitados medios de comunicación, más allá de que ocupaban algunos espacios en periódicos, además de la presencia en: radio, afiches, etc...

Los acontecimientos importantes de las instituciones no estaban solventadas por esfuerzos de publicidad y marketing, esto se vio reflejado en sus respectivos logros deportivos, pero también “hitos” trascendentales, como lo fue propiamente la inauguración del Gran Parque Central (25 de mayo de 1900), que no contó prácticamente con ninguna propuesta comunicacional (más allá de afiches en los alrededores), la trazabilidad con lo ocurrido en 2016 con la inauguración del Campeón del Siglo nos asemeja a entender la evolución que se desarrolló en los inicios del siglo XXI.

Los ingresos de las entidades deportivas estaban enfocados en las ventas de entradas (las cuales en los últimos años del siglo XX se empezó a impulsar por medios como las radios, periódicos y demás), o por la venta de jugadores al exterior. Incluso, no existían grandes

beneficios económicos por la conquista de algún título importante (como la Copa Libertadores).

Más allá de que no había grandes esfuerzos comunicacionales que generaran modelos de negocios e ingresos importantes a los clubes, a partir de la década de los ochenta, se vieron campañas donde si existieron esfuerzos de publicidad, uno de los más recordados es la campaña “A morena lo traemos todos”: El portal Panenka, publicó un artículo en enero de 2019 (<https://www.panenka.org/pasaportes/la-hinchada-que-ficho-a-su-heroe/>), donde recuerda dicha acción: “En 1980 Nacional lo ganó todo [Libertadores e Intercontinental incluidas]. Peñarol, para contrarrestar, empezó la campaña ‘A Morena lo traemos todos’, explica el periodista charrúa Mauricio Arbilla. “Había que pagarlo con un millón de dólares y Peñarol no tenía un mango. Entonces empezaron a recolectar”. La movilización de los aficionados para que Morena volviera fue abrumadora. “Fue una campaña nunca vista acá. Yo puse 100 dólares”, recuerda Arbilla, que tenía 14 años. Lo recaudado se añadió a lo que puso el club. “La masa estaba enloquecida. El día que pedí el pase, cuando fui a la AUF [Asociación Uruguaya de Fútbol], todo el mundo me quería dar un lápiz para firmar, era una locura”, recuerda el goleador. Se dice que a su llegada a la sede de la AUF desde el aeropuerto se tuvo que cortar el tráfico, pues la comitiva que le seguía desde que bajó del avión era enorme. Morena recibía el trato de un rey o de un papa, pero con más orgullo: estaba allí porque los seguidores de Peñarol, muchos sin grandes recursos, habían hecho un esfuerzo para cumplir la utopía de verle de nuevo como carbonero.”, relata el artículo.

En aquella ocasión, una de las propuestas comunicacionales de la campaña fue el famoso jingle que entonaba en las radios del país: “A Morena lo traemos todos / porque todos somos Peñarol. / Una hinchada que se juega entera / por Morena el gran goleador”

La campaña no solo logro su objetivo, juntar los fondos para traer a Fernando Morena, sino que también dejo vislumbrar el potencial de los medios de comunicación como la radio, periódicos, televisión y demás, que estuvieron presentes en la propuesta publicitaria de la campaña.

Esta acción publicitaria que se dio en los 80’, tiene como diferencial del resto de las campañas que fue hecha para el beneficio exclusivo del club y no para un patrocinador.

En el libro “El Futbol Del Futuro”, destaca que uno de los “hitos” fundamentales en el marketing deportivo, es la llegada de la televisión, la cual aumento los ingresos de las

instituciones y abrió varias puertas hacia el negocio del deporte: “Pero recién en 1991, el fútbol por televisión comienza a ser un gran negocio, con el surgimiento de la televisión satelital codificada. Nacen las vías satelitales en su conexión con el cable. Lo que permitirá desde ese mismo momento multiplicar los ingresos por publicidad, trayendo una cadena de inversores. Es el momento en que los clubes chicos tienen la esperanza de poder competir más decorosamente, porque podrán tener ingresos extra para invertir y consolidar equipos más competitivos.”, (Rakso Yogui: 2009. p.132)

La televisión no solo marcó un “antes y un después” en los ingresos del fútbol y el marketing de este, sino que impulsó a comprender la “globalización” y la potenciación de dicho deporte, así mismo, la “camiseta” como instrumento comunicativo de los equipos y por las marcas que compraban un espacio por estar ahí se empezaron a ver beneficiadas, miles y miles de fanáticos podían ver la indumentaria de su club “en vivo” y sin necesidad de estar presentes en el estadio, e incluso, sin esperar las fotografías publicadas al otro día por un periódico. En nuestro medio, la empresa Tenfield S.A, que nació a fines del siglo XX (1998), llegó para cambiar parte de la realidad de los clubes (principalmente Nacional y Peñarol), que gracias a las transmisiones empezaron a generar ingresos muy importantes que se verían reflejados en el presente siglo.

Otro de los hechos importantes, se da el 6 de marzo de 1999, cuando se firmó el contrato que vinculaba por tres años al Club Nacional de Football con Pepsi por un monto que alcanzaba los U\$S 1.050.000. Esto, en su momento marco un “hito” particular en el fútbol uruguayo, no solo por el compromiso que adoptó la marca de bebidas con el club tricolor, y sin vincularse al tradicional rival, sino que su apuesta fue directamente a un solo club. Pero además, lo que significó para la institución, Pepsi pasó a ser el tercer ingreso relevante en Nacional, que tenía como primarias los derechos de televisión y venta de jugadores.

Así mismo, en ese entonces el club tricolor, no tenía un área que atendiera los asuntos comerciales ni de comunicación, fue así, que con un asociados como Pepsi la institución se profesionalizó en esta área.

## **7.2 Con ojos del pasado:**

Ya nos hemos introducido un poco en el tema, los cambios en el fútbol y en sus modelos de negocios están a la vista de todos, pero algunas personas que vivieron el “fútbol de antes” se encuentran atados a sus recuerdos, es así, que el 29 de julio nos encontramos con Amadeo

Ottati, donde muy amablemente me recibió en su casa en Jaime Zudáñez, y con su gran y honesta expresión me explicó cómo era el fútbol que él vivió.

“Vengo de un fútbol romántico, donde los dirigentes eran honorarios, muchas veces sacaban de sus propios bolsillos para poder pagarle a un jugador”

El ex-periodista, asegura no poder describir el fútbol que hoy vivimos: “Cuando yo deje de estar inmerso en el fútbol habían algunas cosas que recién estaban empezando a suceder, y hay muchas que no las vi, el fútbol ha cambiado de forma vertiginosa. No puedo describir con exactitud cómo están conformadas las SAD, ni los negocios que hoy rodean al fútbol, pero sin duda hoy se maneja un dinero muy importante no solo entre venta de jugadores, sino que también los dirigentes cobran sueldos que elevan a miles de dólares”

El ex-periodista deja en claro a lo largo de la entrevista, que el fútbol hoy se maneja con otras fuentes de negocios y sobre todo, con otras cifras de dinero. Además de la entrevista con Ottati que la dejare completa en los anexos, esta concepción no es únicamente concebida por él, en el documental Fútbol: negocio y pasión, el documental que Discovery Channel, se realiza una gran distinción entre el fútbol de antes donde todo era “pasión” y su transformación a donde hoy se ve como un “gran negocio”, incluso en el documental que se apoya en entrevistas a referentes del fútbol, una de las declaraciones de Víctor Hugo Morales expresa: “Se vende fútbol como cualquier producto, como una gaseosa o un comestible”.

### **7.3 El crecimiento social de los grandes**

Los dos grandes han mostrado en el transcurso del tiempo tener un crecimiento social muy importante, las últimas encuestas del fútbol uruguayo, demuestran que Peñarol y Nacional cada vez se quedan con gran parte de la torta de los hinchas de nuestro fútbol.

En 2013, una encuesta realizada por Cifra y publicada por el semanario Búsqueda, asegura que los hinchas carboneros son el 46% mientras que el 35% son tricolores, pero el dato interesante es que solo el 6% es hincha de algún otro cuadro.

No solo, el crecimiento de hinchas es destacable, sino que si nos centramos más a las áreas de marketing y publicidad de ambos clubes, el crecimiento más interesante está en la recopilación de socios, por citar un ejemplo, Peñarol logró pasar en pocos años de 11.000 a 90.000 socios.

En un artículo publicado por la república, en marzo 2016, se explica cómo se da este crecimiento en la masa social aurinegra:

“En el 2009 llegó a Peñarol un nuevo grupo de trabajo para rearmar el funcionamiento del club. Juan Pedro Damiani apostó por Álvaro Alonso para que se haga cargo de la Gerencia General de la institución, llegando junto con Pablo Nieto que tomó las riendas del área de marketing. El club se profesionalizó, apostando a gente capacitada en cada área y el balance tras casi 7 años de trabajo “es sumamente positivo. Se realizó una línea de acción para ejecutar todo de gran forma en función del crecimiento y se ha dado de gran forma”. Cuando el Gerente General llegó al club había poco más de 11.000 asociados. Lo cual marca una diferencia sorprendente para la actualidad de socios que tiene hoy Peñarol, ya que cuenta con más de 85.000. “Hoy el número es impresionante. Todo eso cambia un club porque tenés que tener el desarrollo para manejarlo a la perfección”, expresó Álvaro Alonso al respecto de la actualidad de la institución y los socios con los que cuenta. “Sin haber visto aun los últimos registros, hoy está más cerca de los 86.000 que de los 85.000 seguro y hay que ver si no lo pasó”.

Esto no solo profesionalizó la forma de vender indumentaria y artículos en la tienda oficial, sino también apuntó a beneficios y la masificación en las ventas de entradas.

En Nacional, el crecimiento social se comenzó a dar antes del 2009, es más, en ese mismo año los tricolores superaban considerablemente a Peñarol en el caudal de la masa social, aunque la realidad es que los esfuerzos de marketing eran mínimos, pero se especula que los tricolores venían con el empujón anímico de tener años más exitosos deportivamente hablando que su tradicional rival entre el 2003 y 2010. A su vez, los tricolores venían en un camino de proyectos con el Gran Parque Central, lo que ayudo a empezar a fidelizar hinchas y socios. El crecimiento social fue parecido al de Peñarol, pero la realidad es que se dio de una forma más lenta, pero al día de hoy la diferencia de socios entre uno y otro es mínima.

Tampoco se puede descuidar, que entre 2009 y 2016 era una tendencia saber quién ¿tenía más socios? lo que complementó las campañas de los dos grandes en este aspecto, optimizando los esfuerzos de marketing en esta rama.

#### **7.4 Del estadio a la invasión del televisor**

La historia de la televisión en el fútbol no es muy extensa ni antigua, y por más que ya se observaban algunos encuentros en el Siglo XX, la verdadera explosión del fútbol transmitido por TV comienza tomar fuerza a principios del presente siglo.

A nivel mundial, la televisión que nace con el fin principal de entretener. Y es por eso que hasta la fecha, los partidos de fútbol son seguidos por millones de espectadores. Todo tiene un inicio. Fue en el Mundial de 1954 en Suiza, el primer partido televisado de una Copa del Mundo. Yugoslavia derrotó por la mínima a Francia y Europa entera fue testigo de ella. Unos años después, en Chile 1962, fue la primera transmisión mundialista a color. Aunque, por supuesto, aun esta no incide en un modelo de negocio contundente para el fútbol.

En el libro *La gran burbuja del fútbol* de José María Gay de Liebana menciona que “El momento clave de la transformación del fútbol debe situarse en la década de los ochenta y noventa del siglo pasado. La facilidad en las comunicaciones había hecho del mundo un lugar más pequeño, y los grandes clubes empezaron a despertar el interés de millones de personas en diferentes continentes. Alertadas de este interés, las televisiones empezaron a invertir en el negocio futbolístico y, con ellas, llegaron los anunciantes y los contratos millonarios. Esta lluvia de dinero permitió que los equipos dejaran de depender en exclusiva de los socios y aficionados -los ingresos de carnets y del taquillaje-, y el deporte rey adquirió las proporciones de una industria global” (Liébana, 2016; p 10)

En Uruguay, justamente a principios del 2000 la empresa Tenfield comienza a cobrar una importancia suprema en la transmisión de fútbol uruguayo por televisión, esto comenzó a provocar una trascendencia primordial sobre el espectador que solía concurrir al estadio y al que comenzaba a ver los juegos por TV.

La televisión ha puesto todo su énfasis en construir el “mundo fútbol” que apunta los diferentes segmentos de audiencias involucrada en el deporte, es que, como de eso mismo trata este propio documento, la televisión fue uno de los grandes impulsores a que el fútbol dejara de ser solo ese juego de “los 90 minutos”. El fanático ya no es ese que va al estadio, mira el partido, se vuelve a su casa, se olvida del partido y espera el siguiente. Más allá de que antiguamente existía el periódico, estos no presentaban una inmediatez, ni características de imagen tan estrechas para conectar e espectáculo-consumidor.

Esta impronta audio-visual a la que nos enfrenta este medio de comunicación va a todo lo que rodea al simple juego, lo de antes y lo posterior, lo de adentro y lo que lo rodea. Los partidos

en vivo con cientos de cámaras custodiando cada jugada y teniendo la reiteración de las más polémicas al instante lleva a tomar reacciones voluntarias e involuntarias del consumidor, pero que muchas son imágenes improductivas, ya que suelen generar impotencia dentro de la justicia del deporte, ya que el televisor no suele actuar como un justo incidente sobre las acciones que ocurren dentro del rectángulo de juego.

Este contexto ha provocado moldear al consumidor, y aunque a veces teniendo resultados positivos sobre la conectividad que provoca y la posibilidad de brindar una experiencia diferente a la que se vive en un estadio de fútbol. El televisor también es quien altera algunas acciones desmedidas o involuntarias, donde se señalan a los árbitros de juego de forma desmedida, donde una polémica se vive días posterior a un partido, donde una discusión o una pelea casual de un encuentro es repetida por toda una semana, donde posibles enfrentamientos de hinchas también es polemizado y transmitido reiteradas veces. ¿Qué tanto afecta esto a la posible violencia que ha vivido este deporte? ¿Al enfrentamiento intenso entre rivales?

Sera difícil determinar cada pregunta, lo cierto es que el televisor es un elemento comunicativo que muchas veces brinda información audio-visual que puede incitar acciones positivas o negativas, y que a lo algo ha impuesto determinados hitos “sociales” que el hincha quiere ver: ¿Quién llevo más gente? ¿Si fue penal o no? ¿Si en una discusión, quien le dijo a quién? ¿Si el árbitro fue justo? ¿Qué hinchada recibió mejor a su equipo y quien alentó más?

Podríamos seguir citando diferentes patrones que nuestra sociedad futbolera tiene hoy, pero lo cierto es que la televisión se ha convertido en un medio de comunicación invasivo para el espectador, mucho más de lo que es y era la prensa en papel o radio, el espectador se introduce en el espectáculo audiovisual un montón de veces y ya no vive el partido una sola vez y por 90 minutos.

Sin descuidar, que con el crecimiento de las redes sociales estos elementos que brinda el televisor se han multiplicado y masificado en forma extraordinaria.

### **7.5 Posicionamiento de las marcas**

En marketing, se le denomina “posicionamiento” a la imagen que deseamos ocupe nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

Gracias al estudio del posicionamiento, podemos conocer mejor cómo funciona nuestro sello en el mercado. Y también desarrollar estrategias para diferenciarnos y sobresalir entre la competencia.

Para Philip Kotler, posicionamiento es: “Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (2012, p.49)

Roger A. Kerin y Steven W. Hartley definen que “El posicionamiento del producto se refiere al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores”, (2018, p.236)

En síntesis, podemos concluir que un buen posicionamiento puede ser visto como una ventaja competitiva para una compañía.

### **¿En qué consiste una estrategia de posicionamiento?**

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Para que la estrategia de posicionamiento sea efectiva debemos considerar algunos puntos.

#### **1. Define tu Público Objetivo**

¿Quién pagaría por tu producto o servicio?

#### **2. Investigar la situación de tu sector**

¿Quién es tu competencia?

¿Qué normatividad existe?

#### **3. Identifica las necesidades insatisfechas**

¿Qué eslabón ha descuidado tu competencia?

¿Qué haría feliz a tus clientes?

#### **4. Define tu diferenciación**

¿En qué lugar de tu cadena de valor tu marca es diferente?



- Atributos del producto
- Precio
- Servicio
- Comunicación

## 5. Crea tu estrategia de Comunicación

¿Cuál es el valor diferencial que será el eje de la comunicación?

¿Qué medios serán los indicados para llegar al público objetivo?

### ¿Cómo evolucionaron los grandes del fútbol de nuestro país en su “posicionamiento” de marca?

A comienzos del presente siglo, Nacional y Peñarol, emprendieron el camino para potenciar su marca, el posicionamiento y la imagen de la misma fueron uno de los pilares principales para este desarrollo.

En este sentido, pretendemos contextualizar el desarrollo de ambos clubes:

#### PEÑAROL:

En el caso de los aurinegros, los principios de este siglo significaron una de las peores crisis deportivas del club, en el año 2003 el equipo ganaría su último campeonato uruguayo hasta el 2010, fueron 7 años en donde los fanáticos mirasoles no vieron a su institución levantar un trofeo, clasificar a alguna competencia internacional o demás. Pero esto no impidió que el nombre “Peñarol” saliera de la escena ni mucho menos, con algunos esfuerzos publicitarios y de merchandising, que eran explotados gracias algún encuentro clásico en particular, la entidad intentaba encontrar momentos para acercarse al hincha, pero allí por el año 2006, en medio de la crisis deportiva señalada anteriormente, los carboneros logran marcar un “antes y un después”, y se trata de la alianza estratégica concretada con la marca deportiva PUMA, la cual sigue siendo el sponsors y proveedor principal de la indumentaria de la institución.

En un artículo publicado en la página oficial del club aurinegro titulado “Puma: La fuerza del felino que viste a Peñarol”, Fabián Mandel de Puma Uruguay dedica párrafos realmente interesante sobre esta relación: “Puma nació como una empresa dedicada al fútbol, fue fundada en Alemania por Rudolf Dassler en 1924 bajo el nombre de Gebrüder Dassler Schuhfabrik. Si bien hoy acompaña a toda la moda deportiva mundial con una inmensa

variedad de productos, Puma nació como una marca de fútbol. El logo fue creado en 1968, inspirado en el puma, felino salvaje que se caracteriza por su velocidad, fuerza y agilidad. En un principio el logo tenía ojos y nariz, que fueron eliminados en 1979”, comienza destacando.

Así mismo, la alianza del conjunto mirasol con la empresa alemana, ayudo a posicionar a los carboneros que aunque su situación futbolística no era el mejor, el sponsors se encontraba en pleno auge, no solo por el gran potencial que venía asumiendo en el mercado deportivo nacional e internacional, sino que también, por un hito dado en el mismo 2006, cuando la Italia de Cannavaro salía campeón del Mundo en aquel recordado Mundial jugado en Alemania, PUMA era el sponsors oficial del equipo.

"Puma viste a equipos de primer nivel en todo el mundo y también a importantes selecciones nacionales de todo el planeta dentro de la que por supuesto y con todo orgullo, equipamos a la selección uruguaya desde 2007", agrego Mandel.

El acuerdo de los mirasoles, no solo fue una de las mejores apuestas comerciales, sino que fue una de las columnas vertebrales para pensar en un proyecto de marketing, posicionamiento, y la evolución del área de comunicación del club, en aquel entonces la alianza (PUMA-Peñarol) marco un claro esfuerzo de merchandising que se fue ampliando a lo largo del tiempo.

Así mismo, antes de cumplirse la primera década del actual Siglo XXI, los carboneros fueron declarados por la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS) como el mejor club sudamericanos del siglo XX, más allá de que el titulo se ha puesto en “tela de juicio” por su tradicional rival, los aurinegros aprovecharon ese reconocimiento para posicionar su marca, generando a raíz de esto mayores esfuerzos de marketing y publicidad, que obviamente se realizaron con la creación del nuevo logo que tendría el club de “Campeón del Siglo”, insignia presente en la campaña de recaudación de Socios que tendría el club mirasol a partir del año 2010, donde allí se vieron Stand del club en diferentes centros comerciales, que tenía diversos premios para los nuevos asociados, entre ellos, se regalaban balones autografiados por los jugadores y camisetas oficiales, pero también, camisetas de “edición limitada” realizadas por el club con el logo de “Campeón del Siglo”. La campaña abordada por el club tuvo el apoyo de una gran temporada del equipo en lo deportivo, aquel año, los mirasoles lograron el título del Torneo Clausura y la posterior obtención del Campeonato Uruguayo 2010.

Sin ir muy lejos, y luego de lo que significó la obtención del campeonato 2010, el club aurinegro volvió a lograr en 2011 un gran año en conceptos comerciales y deportivos, es cierto, que muchas veces los resultados deportivos y comerciales no van de la mano, pero en el fútbol hablar del área deportiva y comercial entrecruzan varios puntos en común, ya sea por la gran amigabilidad que puede tener una campaña o los objetivos de marketing en determinada situación y momento o la propia experiencia que empieza a tener el hincha.

En el año 2011, Peñarol debutaba en la Copa Libertadores luego de 7 años sin clasificar a la misma, curiosamente los dirigidos por Diego Aguirre en dicha competición internacional llegaron a la final. Este acontecimiento significó la euforia de los fanáticos mirasoles, que colmaron partido a partido el Estadio Centenario. El primer semestre del 2011 empieza cargado para los carboneros, que en secuencia de la campaña "Hacete Socio" colocaron un Stand para captación en el Teatro de Verano y paralelamente iniciaron el Rally "19 capitales" para la captación de socios en el interior junto con campañas de las peñas.

Esta campaña comenzaría a tener su mejor efecto en abril, cuando Peñarol presentaría lo que fue la "Bandera más grande del mundo" en un partido por Copa Libertadores ante Independiente y donde los mirasoles ya tenían en mano la clasificación a Octavos de final. Para dar un poco de contexto, el club aurinegro le daba prioridad a los socios en la venta de entradas (casi siempre eran 3 días de pre-venta exclusiva a socios y precios diferenciales con descuentos para los asociados). Fue en esos días previos al partido ante Independiente y el estreno de la bandera "más grande del mundo" que una gran cantidad de fanáticos se lanzaron al Palacio Peñarol, sede del club, para asociarse a la institución y no quedarse afuera del espectáculo y conseguir precios diferenciales, no solo para el partido ante los de Avellaneda, sino que también los hinchas sabían que el equipo ya estaba clasificado a Octavos y que al asociarse obtendrían allí también el beneficio.

Así mismo, la entidad mirasol aprovechó ese año para lanzar varias campañas dirigidas a nuevos socios, obsequiándolos con camisetas, una de ellas fue por ejemplo la del histórico Tito González.

Pero sin duda, que los logros deportivos conseguidos por el equipo en la Copa Libertadores fueron fundamentales para que los esfuerzos de marketing iniciados por el club llegaran a los objetivos y lo superaran de forma extraordinaria, el reflejo de esta situación se veía al día siguiente de que Peñarol lograba avanzar de fase con hinchas agolpados en la sede del club haciendo fila para asociarse y poder asegurar su lugar para el próximo partido.

En ese mismo año y sobre el final del primer semestre, Peñarol presenta a su socio N° 40.000, que sería Diego Forlán, jugador que se identificaba con el club y había sido recientemente obsequiado por la FIFA como el mejor jugador de la Copa del Mundo 2010, lo que significó mucho para la campaña de socios que venía realizando la institución y la imagen de la marca. Luego de la presentación como el Socio 40.000, el delantero asistió a ver al equipo en la Final de la Libertadores jugada en el Estadio Centenario contra Santos. En Julio de ese mismo año, Forlán sería Campeón de la Copa América con Uruguay, lo que terminó siendo fundamental haberse asociado con el jugador ese mismo año para la marca aurinegra.

En agosto de ese mismo año, la entidad que en aquel momento era presidida por Juan Pedro Damiani obtuvo dos reconocimientos importantes y que cerraron un gran año: el primero fue, el Reconocimiento por más entradas vendidas en la Copa Santander Libertadores, y el segundo fue el Premio Effie bronce por la campaña "Hacete Socio".

De esta forma, la etapa final del último semestre del 2011, seguía teniendo a la campaña "Hacete socio" como eje principal, pero el club también incorporó el Lanzamiento de nuevo Sitio Web oficial con Web Móvil y la Tienda Online, lo que ayudó a modernizar la marca y tener una mayor y mejor comunicación con el socio y el hincha. Aunque el club tampoco descuidó la campaña con Presencia de Stand con promotoras en la Rural del Prado y en el Gran Premio de Piriápolis lo que sería la presentación de Francisco "panchito" Castro como el socio N° 50.000.

Peñarol cierra ese año con un acontecimiento importante para sus fanáticos: la presentación de la película "Manyas" que habla sobre la hinchada aurinegra y muestra momentos vividos en la Copa Libertadores 2011, la misma rompió record de taquilla al convertirse en el filme uruguayo con mayor apertura, habiendo vendido 13 000 entradas en su primer fin de semana y 30 000 en sus primeros quince días. La película fue declarada como interés cultural del Ministerio de Educación de Cultura de Uruguay, así mismo, fue considerada de interés ministerial por el Ministerio de Turismo y Deporte

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

<https://www.xn--pearol-xwa.org/El-club/Marketing-uc1347>

**ESTADIO:**

En el año 2015, el club aurinegro impulsa una fuerte campaña para lo que sería la inauguración de su nuevo estadio, es cierto, que anteriormente el club ya había lanzado distintas campañas relacionadas a la compra de Palcos, en donde Fernando Morena fue una de las caras visibles. Pero en el año 2015, con la cercanía del hecho histórico que viviría el club, alguna campañas como fue el lanzamiento del Branding del Nuevo Estadio, el lanzamiento de la plataforma “YOTENOMBRO” donde los hinchas pudieron elegir el nombre del escenario, así mismo, también se presentó el sistema inteligente de accesos, el cual significó que los socios del club a través de una tarjeta magnética y una aplicación tuviesen un acceso más ágil al estadio.

Junto a las campañas y a una atmósfera que en esos tiempos hacía indicar que el Campeón del Siglo sería el “estadio de los socios”, los últimos meses antes de la inauguración muchos hinchas llegaron a la sede del club Mirasol para asociarse, otros vía web, pero lo cierto es que el nuevo estadio carbonero significó un aumento importante en la masa social de la institución.

Según estimaciones, en la inauguración del Estadio Campeón del Siglo, los mirasoles habían superado la barrera de los 85.000 asociados.

La inauguración del estadio no solo benefició al club en el aumento del caudal de socios, sino que también, tuvo una importante trascendencia en lo que es la fidelización de sus asociados, dando una experiencia más elevada y pertenencia de marca que el hincha pudo interiorizar de buena manera, así lo expresó Pablo Nieto, gerente de Comercialización y Marketing de Peñarol, en una entrevista realizada por InfoNegocios en el año 2018: “Al no tener el estadio Peñarol tenía algunos beneficios, pero le faltaba una pata experiencial, si bien vos podías sentir la marca en el Estadio Centenario nos pasaba que no tenía lo que venía a ser un sentido de pertenencia alto que es el que tiene el estadio y que lo consideramos nuestra casa. Es así que este año hicimos el 7 de abril el Día del Hincha Aurinegro, que fue la primera vez que el Estadio Campeón del Siglo se abrió a la gente y que la gente tuvo la oportunidad de visitarlo en varios niveles. No solamente en el paseo de las leyendas, que está en la entrada principal antes del hall, sino también recorrer la zona mixta, estar en la sala de conferencias, sacarse fotos ahí, visitar el vestuario, bajar por el acceso a la cancha como si fuera un integrante del plantel principal y llegar a sacarse una foto en el banco de suplentes o en la cancha en sí mismo.

A su vez se hicieron actividades complementarias, como fueron películas de la historia del club, películas del estadio, hubo charlas de historiadores sobre temas que a los socios e

hinchas le interesan, hubo un campeonato de play station, un área de niños donde los chicos podían jugar, una zona de foodtrucks donde la gente podía además de la comida tradicional del estadio comer una pizza o tomar un helado, y todo eso con los ingredientes del plantel principal y algunas leyendas que vinieron a visitar el estadio”.

## **NACIONAL:**

### **Nacional y Pepsi**

Los tricolores empezaron a utilizar patrocinio en su indumentaria a partir de la década de los 80, pero el sponsor que mayor sensación causó en nuestro país y en la interna del club para su profesionalización, fue el vínculo con la marca de bebidas estadounidense Pepsi.

Los esfuerzos de marketing y publicidad que pudo impulsar la marca de bebidas a inicios del siglo XX por varios medios como: en televisión, álbumes de fotos, pósteres, etcétera, colaboro a potenciar la marca en dicha época, algo que en Uruguay y en esos tiempos parecía impensado para los conceptos de marketing en el área deportivo y que tenía como connotación el aferró de la marca de bebidas de establecer el vínculo con un solo grande del fútbol Uruguayo.

La marca estadounidense dejó frases en la retina de los hinchas tricolores que perduran hasta el día de hoy, alguna de ellas es "Locura Nacional" "La vida es siempre tricolor”

### **Nacional y Umbro**

Desde el año 2006 hasta la actualidad, la institución tricolor mantiene un estrecho vínculo con el sponsor Umbro, el cual ha acompañado en varios acontecimientos al club y ha colaborado con sus objetivos comerciales.

Una de las camisetas que mayor impactó ha marcado en el mercado uruguayo, es la incorporación de la camiseta celeste como indumentaria del club, la cual se ha empezado a utilizar a partir de setiembre del 2011, la camiseta recuerda a la primera victoria oficial de un seleccionado Uruguayo de fútbol, en ese caso, representado por jugadores del Club Nacional de Football en su totalidad.

La indumentaria celeste no solo causó furor en las ventas para el club tricolor, sino que la repercusión aún fue más grande cuando los hinchas de su tradicional rival se enteraron que usaría la camiseta con los colores de la selección uruguaya.

Esta edición le permitió al club posicionar la marca, donde también aprovecho hacerle diversas inscripciones a la camiseta celeste que utilizo en los distintos años, por citar algunos ejemplos en 2013 se vio la frase “Somos Uruguay”, mientras en 2014 fue "Primer club criollo de América".

Por otra parte, y en las camisetas tradicionales, los tricolores vienen utilizando por varios años la Inscripción “Decano” en la espalda, como así, en la temporada 2013/14 se vio en el mismo lugar el logo de “Rey de Copas”, el mismo hace alusión a sus 21 conquistas internacionales.

Así mismo, otro detalle que ha tenido la camiseta, son las tres Copas Intercontinentales que se han exhibido arriba del escudo de la entidad tricolor.



Fuente: Imagen capturada en: (<https://www.ocompra.com/uruguay/item/camiseta-nacional-copa-libertadores-2014-torres-481441743/>)

**Campaña “Cultura Nacional”**

Por el año 2007, con la presidencia de Ricardo Alarcón, Nacional estaba convencido de marcar algo diferente en el área de comunicación, tomando ímpetu en las nuevas tendencias comunicacionales y de brindarle una experiencia diferente al hincha y al socio, los tricolores comenzaron a profesionalizarse en lo que hoy llamamos Marketing digital.

Es allí, donde en ese mismo año, el club de “La Blanqueada” junto a su aliado estratégico, la agencia Punto & Ogilvy, comenzarían a transitar un camino que marcaría un antes y un después para la comunicación en el fútbol Uruguayo, aquella campaña que tenía como nombre principal “Cultura Nacional” fue una nueva forma de expresarse, acercarse y comunicarse con el hincha, lo que en esa época significo innovador en nuestro fútbol.

Los creativos de la agencia, se inspiración en “Cultura Nacional” como la insignia de pertenencia para el hincha, que los acompañaría tanto en el triunfo como en las derrotas. Es así, que la campaña supo sostenerse luego de perder un campeonato con Peñarol, e incluso después de ser derrotados en un clásico.

En este sentido, la campaña logro crear un sentido de pertenencia, y una fidelización con el hincha que se vio reflejado posteriormente con el crecimiento de la masa social del club, pero sobre todo con la adhesión del público con el Gran Parque Central, el cual desde el 2003 venia en procesos de ampliar su aforo, pero con la presidencia de Alarcón y en paralelo con la campaña “Cultura Nacional” se impulsaron las reformas, y la fidelización del hincha con el escenario deportivo, en el cual, más adelante se llevaron diferentes celebraciones, como por ejemplo: “Mayo Tricolor”. A su vez, los tricolores, comenzaron a hacer valer cada vez más su condición de local, jugando todos sus partidos de esa índole en el Gran Parque Central, donde sus fanáticos comenzaron a seguir al equipo en gran volumen en su estadio.

La campaña contó mayoritariamente con piezas de TV, Gráfica, Radio, en el Spot de televisión una de las figuras que apareció como “eje” de la campaña fue Richard "Chengue" Morales. El icono principal de la campaña, era el escudo de Nacional con algún detalle en la parte superior y arriba del mismo la descripción “Cultura Nacional”.

<https://www.youtube.com/watch?v=ke-etaXilmQ>

Esta campaña, no solo cumplió con los objetivos institucionales, sino que también, el club y la agencia tuvieron un grato reconocimiento en el año 2009 por la campaña de socios "Cultura Nacional”.



Sobre la campaña, el presidente de Nacional en esa época, Ricardo Alarcón, dejó algunas palabras en el programa 100% Deporte, de Sport 890:

“La Cultura Nacional no es patrimonio de Alarcón ni del Club Nacional de Football. Punto Ogilvy, lo que tuvo, fue la claridad en sus creativos de un concepto genérico de lo que es cultura y de lo que es Nacional. Lo que hizo fue ponerle el escudo del Club Nacional de Football, pero Cultura Nacional es un concepto para todos los uruguayos y debe existir en todos los clubes. Fue a lo que aspiré; a ganar sin llevarme los reglamentos por delante, sin presionar en la AUF y sin prepotear a nadie. Si hay reglas para ganar a las damas, no te voy a querer ganar a las damas con las reglas del ludo. ¿Para quñe hago los reglamentos? ¿Para no cumplirlos?”, se preguntó.

### **Mayo Tricolor:**

En el año 2008, Nacional comienza a apostar a la experiencia del hincha, y es por eso que en conmemoración a lo que ese año fue su aniversario número 109, los tricolores destinaron un día lleno de experiencias para sus hinchas en el Gran Parque Central.

Con el objetivo de seguir resaltando la marca, y en paralelo con la campaña de socios “Cultura Nacional”, el equipo de “La Blanqueada” decidió dedicarle una fiesta a sus hinchas, algo que en ese entonces marco una idea innovadora para el futbol uruguayo, y que contribuyo a la adhesión del fanático con su estadio, el cual se encontraba en pleno proceso de ampliación.

Los tricolores, quienes tenían como objetivo principal utilizar su escenario deportivo cada vez más, lograron identificar al hincha con el estadio ubicado en la calle Carlos Anaya, la campaña de socios “Cultura Nacional” y una movida sin precedentes como “Mayo Tricolor” en lo que respecta al marketing experiencial.

En el año 2008, y a través de su sitio web oficial de Nacional, el club difunde el evento de esta manera: “Socios, hinchas y simpatizantes de nuestra gloriosa Institución, el Club Nacional de Football: El pasado 14 de mayo se cumplieron 109 años de gloria para el Decano, Campeón del Siglo y Rey de Copas.

Por otro lado nuestro Gran Parque Central está cada día más lindo y como es el deseo de todos nosotros, seguirá aumentando su capacidad, las obras van a continuar hasta tener un estadio como el que merecemos.

Para celebrar estos hechos es que el domingo 25 de mayo se hará una jornada en el Parque Central, en el marco del Mayo Tricolor. Ésta se desarrollará de 12 a 22 hs. Habrá distintas actividades, se jugará un partido homenaje a los campeones de la Punta Cup, se organizarán actividades con los jugadores del plantel principal, habrá sorteos, bandas de música, artistas y personalidades tricolores, una zona gastronómica, recorridas por el Parque Central, venta de merchandising, y todo lo que necesitas para pasar una jornada excepcional junto a la Gran Familia Tricolor.

Se presentará también el nuevo proyecto de las obras de nuestro estadio, con imágenes de cómo quedará el Parque al finalizar la próxima etapa. El costo de la entrada será un bono colaboración de \$30, que se podrá comprar por anticipado o en las boleterías del Parque Central (Urquiza) el mismo día de la actividad.”

El evento se seguiría repitiendo año tras año hasta la actualidad, y en varias ocasiones ha generado la identificación con varias figuras públicas con la institución, por citar un ejemplo y de las más recordadas, fue la presencia del cantante uruguayo, el “Gucci”, quien estuvo presente en varias ocasiones desde el 2013.

El logotipo de la iniciativa “Mayo Tricolor” representa a la estructura del Gran Parque Central, escenario deportivo del club y en donde se llevó a cabo el evento en todas sus ediciones. La movida impuesta por la entidad ha logrado acercar al hincha a su escenario, identificarlo y crear un sentido de pertenencia que ha cumplido con las expectativas. Los tricolores lograron instaurar una idea experiencial que en el año 2008 se veía como una propuesta demasiado ambiciosa para nuestro fútbol.

## **Nacional TV**

En abril de 2019, la institución de 8 de octubre lanza una nueva plataforma audiovisual con la tecnología de Poipes que dio para hablar en nuestro fútbol. La aplicación montada por el club tricolor tiene como objetivo principal ofrecer contenido exclusivo a sus hinchas, ya sea desde el Gran Parque Central, Los Céspedes o cualquier otra instalación del equipo, la idea, es que los fanáticos puedan estar más cerca del club, siguiéndolo día a día y obteniendo contenidos exclusivos. Esta iniciativa engloba un nuevo soporte institucional y contacto permanente con sus socios e hinchas.

Actualmente, los tricolores proponen una suscripción de pago, la cual puede ser mensual, semestral o anual, de todas formas, existe una opción de suscripción Gratuita para contenidos sin costo.

La aplicación, que tiene como eslogan “Una nueva forma de vivir Nacional”, tiene como propuesta principal subir contenidos exclusivos todos los días, y esto ha generado el interés de varios fanáticos por descargar y registrarse a la plataforma. De esta forma, el canal cuenta con contenido bajo demanda siendo totalmente interactivo, lo que es algo relevante para el fanático, quien podrá disfrutar de poder estar en contacto directo y cerca del club.

Este innovador desarrollo ha generado un antes y un después en lo que respecta a los nuevos modelos de negocios impulsados por las instituciones uruguayas. Es así, que Nacional anuncio que en el primer día, luego de lanzada la aplicación, ya había conseguido descargas de 25 países, la plataforma que ofrece streaming en vivo, on demand y podcast es un modelo de negocio que traslado fronteras y acerco a los hinchas que se encuentran en otras partes del mundo. Además, la entidad tricolor marco un diferencial en lo que es imagen, servicio, fidelización e innovación.

“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. Esto será posible a través de un canal multimodal que permitirá ver qué pasa en Los Céspedes y en el club. Que podamos entender cómo funciona el club y que podamos tener entrevistas y contactarnos directamente con los jugadores”, declaró José Decurnex, presidente del club, durante la presentación de este nuevo canal multimodal.

### **Nacionalizate:**

En torno a su aniversario 121, el 14 mayo del 2020, los tricolores lanzaron una campaña global de fidelización y engagement, la cual fue llamada #Nacionalizate, La iniciativa, proponía un modelo novedoso para propios y ajenos, consistía en la posibilidad de que los hinchas se pudieran acreditar en la web [nacionalizate.nacional.uy](http://nacionalizate.nacional.uy) para así poder obtener un “certificado” oficial que los acredita como “hinchas” de forma gratuita.

La campaña, además de ser lanzada en un momento estratégico, tendrá en el “certificado” entregado a los fanáticos el sello y la marca de Prudencio Reyes, el primer “hincha” del mundo.

En su presentación, desde el club indicaron: "la campaña Nacionalizate no es una acción publicitaria puntual de corto alcance. Es un plan estratégico a largo plazo cuyo punto de partida es la creación de un registro unificado de manifiestan su adhesión al Club Nacional de Football".

Es así, que de esta manera, la institución desea conocer mejor a los hinchas y socios en cada uno de los 19 departamentos y en cada país del mundo.

El 18 de mayo de 2020, cuatro días luego de lanzada la campaña, Nacional informo en su cuenta oficial de Twitter: "Ya se entregaron 68.263 certificados de hinchas en un total de 50 países desde el 14 de mayo y esto recién empieza". De esta forma, el club permitió dimensionar la campaña, la repuesta del hinchas y la posibilidad de una apuesta global, que le permitió a cualquier fanático del mundo solicitar un "certificado" oficial de la entidad.

En Julio de 2020, en medio de la pandemia por COVID-19, y con los amistosos que antelaban la vuelta del Campeonato Apertura detenido por precaución sanitaria, Nacional decidió transmitir algunos partidos por su canal de NacionalTV (donde los suscriptos al canal podrían verlo), pero en este caso, aprovecho para brindarle acceso a los "Nacionalizados", con la intención de fidelizar a los ya existentes y procurando a la certificación de más hinchas.

Rodrigo Yavarone, Director de Marketing & Comercial del Club Nacional de Football, explico en Triconectados, programa de TV y Radio dirigido a los tricolores, que "La campaña de Nacionalizate fue el puntapié inicial. Estamos por firmar un contrato de transformación digital del club, queremos llegar a todos los hinchas y conocerlos de forma individual"

### **AUF (Asociación uruguaya de Futbol)**

Así como ha pasado con los clubes, las asociaciones se han ido profesionalizando en sus áreas de comunicación y marketing.

Para no repetir información ya brindada, la situación de la AUF es bastante similar a la que hemos comentado con respecto a los clubes, con un pasado donde el enfoque estaba más asociado al futbol, los esfuerzos de comunicación y marketing era mínimo, el interés por los medios digitales y la creación de contenido era prácticamente "nulo".

Al igual que los clubes, la asociación cuenta con contratos por derechos de televisión y patrocinios que ayudan a entablizar la amrca.

Pero en el último tiempo y con la incorporación de Marcos Méndez en el año 2015, la AUF ha profesionalizado y modernizado su departamento de marketing, prestándole total atención a su marca, como un valor intangible a desarrollar, bajo el eslogan “Somos el Fútbol”, propuestas del “socio celeste” y la implementación de AUF TV como un medio digital que funciona como soporte entre la marca y el consumidor del fútbol, la asociación comenzó un camino de transformación en sus unidades de negocio.

## SOCIO CELESTE

En el año 2016, se lanzó la campaña de socios de la Asociación uruguaya de fútbol, la cual impuso una actividad innovadora ya que era el primer programa de socios de una selección. La misma tiene tres categorías de segmentación (Socio Celeste, Socio celeste preferencial y socio celeste por el mundo), distinguiendo sobre todos los socios radicados en Uruguay y del exterior. Estas mismas categorías, traen diferentes beneficios para cada segmento, entre las cuales son: “venta preferencial y descuentos en la compra de entradas de los partidos de la selección, prioridad en compra de entradas para partidos de la selección en el exterior, participación en diferentes sorteos relacionados a experiencias con los jugadores y cuerpo técnico, descuento en productos de merchandising en comercios adheridos, entre otros beneficios. Cabe destacar que los primeros 2000 socios recibirán un Kit de bienvenida de obsequio”, así fue comunicado en el artículo del portal oficial de la AUF

(<https://www.auf.org.uy/se-present-oacute-socio-celeste/>)

En dicho artículo se menciona que “Es importante destacar que el proyecto cuenta con el aval y apoyo de FIFA, quien tiene como premisa apoyar proyectos de las diferentes asociaciones que la conforman, con el objetivo final de promover el desarrollo del deporte en los diferentes países”

El mismo agrega que: “Con el objetivo de comunicar este lanzamiento se desarrolló una campaña de comunicación integral junto a la agencia Punto Ogilvy. La campaña titulada “La Celeste Te Llama” contó con la participación del entrenador de la Selección Uruguay Oscar Washington Tabárez y de sus colaboradores, Celso Otero y Mario Rebollo, que con mucho humor lograron que la campaña tenga visibilidad, impacto y recordación”.

Esta propuesta o solo significo una nueva unidad de negocio para la selección, y rentabilizar su marca, sino que significo dar un paso adelante en su profesionalización del área de marketing y comunicación.

A continuación dejare los enlaces del contenido audiovisual de esta campaña:

Lanzamiento oficial del club de socios de la selección uruguaya Socio Celeste:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ub4beCSY2L0>

Campaña: “La Celeste Te Llama”

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

2: <https://www.youtube.com/watch?v=6UaqjHC0pE4>

3: <https://www.youtube.com/watch?v=iFcOOQiar9Gw>

4: <https://www.youtube.com/watch?v=6dgM1pQZK-M>

Entrevista Marcos Méndez sobre “Socio Celeste”: [https://www.youtube.com/watch?v=DV\\_CiuglEOU](https://www.youtube.com/watch?v=DV_CiuglEOU)

AUF TV:

En mayo de 2021, se lanza AUF TV una plataforma online, de contenidos oficiales (OTT) del fútbol uruguayo. Esto significó una innovación tecnológica y una oferta una gran calidad para el acceso masivo a contenidos que resultan de gran interés tanto al público local como internacional, uruguayos y extranjeros.

Una de las premisas de esta implementación, fue una plataforma que funcione como soporte de comunicación con sus fans, un medio donde crear contenidos premium y poder rentabilizarlos.

En 2022, la AUF comunico que a plataforma ya contaba con más de 280.000 usuarios registrados, eso se dio luego de los partidos jugadores por la selección uruguaya ante México y Estados Unidos fueran transmitidos por la aplicación, así se comunicó en el portal Grupormultimedia (<https://www.grupormultimedia.com/logro-historico-de-auf-tv-mas-de-100-000-usuarios-id1026503/>)

Cambios y desarrollo de la Marca AUF:

Con el fin de conceptualizar el desarrollo de la marca AUF, voy a dejar algunas entrevistas realizadas a Marcos Méndez, director del área de marketing y comunicaciones de AUF, donde explica el posicionamiento de la marca, donde se ha hecho hincapié en asociarse y estar más

presente en los eventos de fútbol, en ese sentido se ha desarrollado el concepto “Somos el fútbol”. Así mismo, se ha empezado a trabajar en el concepto “La Celeste”, un concepto muy poderoso y utilizado por los embajadores de la selección, ha sido importante asociar a la AUF con “La Celeste”.

Por otro lado, Marcos menciona que se han realizado cambios en las estrategias de comunicación buscando un mensaje más interactivo, moderno y menos informativo. En ese sentido, se enfocaron hacia el entretenimiento y lo que hoy busca el fan, que Méndez lo denomina como la “Segunda pantalla” y asegura “que hoy no es el fútbol de hace 10 años”.

De esta forma, Méndez reconoció que el patrocinio fuerte de la AUF es la selección y que cada vez crece más el fútbol femenino.

El director de marketing de la asociación, también reconoció que debieron cambiar la estrategia con los patrocinadores: escucharlos y aprender en conjunto lo que estos están buscando actualmente, en ese sentido, se dieron cuenta que los patrocinios tradicionales han cambiado y ahora desean mayor interacción y más presencia digital.

Entrevista completa: <https://www.youtube.com/watch?v=EujC1p15e0E>

### **7.6: Estrategias de posicionamiento “Nacionalízate” de las marca Nacional**

En esta ocasión, elegí la campaña “Nacionalízate” para detallarla por su importancia en la estrategia de posicionamiento de Nacional.

En mayo de 2020, Nacional lanzó la campaña dentro de su plan de comunicación bajo el nombre “Nacionalízate”.

El club “albo” detectó una oportunidad en el mercado para diferenciarse como el equipo “nacional”, y utilizar a la figura de Prudencio Reyes para identificarse como la primer “hinchada”.

#### **Objetivos de la campaña:**

Objetivos de la campaña	Descripción
1. <b><u>Posicionamiento e identidad de marca</u></b>	Nacional se quiere identifica como el club que “nacionalizo” el futbol uruguayo, siendo el primer equipo criollo de Latinoamérica. Así mismo, aparece la figura de Prudencio Reyes, quien te certifica, siendo el primer “hincha” del mundo.
2. <b><u>Fidelidad</u></b>	Nacional le entrega un certificado a sus hinchas con el fin de seguir “fidelizando” a sus hinchas con la marca, conocerlos más y relacionarse de una manera más cercana.
3. <b><u>Generación de leads</u></b>	Con el fin de conocer a cada uno de sus hinchas, Nacional le entrega un certificado a cada “nacionalizado”, pero a cambio de esto el club obtiene datos valiosos para conocer a su público objetivo, hinchas socios y no socios, de la capital, del interior o exterior, sus interés y necesidades. Lo que le permite a posterior venderles productos, servicios o cualquier otra oportunidad de comercialización.

Fuente: elaboración del autor.

### **¿Cuál es el público objetivo de la marca?**

El público objetivo de la campaña es toda persona sin importar su situación demográfica que está identificada con Nacional y el futbol.

### **¿Qué medios y canales se usaron para la campaña?**

- Nacional utilizo de preferencia canales online, aprovechando que la campaña y su certificación se hacía de forma online: Los canales principales a utilizar fueron las redes sociales (Facebook, instagram y Twitter), así mismo la página web del club y los pártales de prensa como (Ovación, Referi) fueron otros de los medios utilizados.
- Como medios tradicionales Nacional lanzo su campaña en Televisión, radio y periódicos, en este sentido fueron los medios de prensa quienes se hicieron “eco” de esta campaña.

### **¿Identificación de necesidades insatisfechas?**

- Nacional se desea distinguir como el primer club “criollo” ante su competencia
- Ser el primer club uruguayo en entregar un certificado a sus hinchas
- Inmortalizar la figura de Prudencio Reyes como el primer hincha del mundo

### **¿Qué acciones se realizaron mediante la campaña?**

- Difusión de la campaña en los medios mencionados



- Difusión sobre la evolución (cantidad de certificados) de la campaña en los medios mencionados
- Recolección de datos

**¿Qué plazo tiene la campaña?**

- Campaña a largo plazo, sigue activa aun en el 2022. La difusión de la misma perduro aproximadamente 6 meses,

**Medición de resultados:**

Nacional llevaba registros de los resultados de forma periódica, de tal forma, que en sus redes sociales compartía algunos de los indicadores recolectados.



Fuente: Twitter oficial Nacional, 2020,

([https://twitter.com/Nacional/status/1283766360926040064?ref\\_src=twsrc%5Etfw](https://twitter.com/Nacional/status/1283766360926040064?ref_src=twsrc%5Etfw)).

A continuación, alguna frase de los participantes de la campaña a modo de ampliar información:

**Posicionamiento e identidad de marca:** Iván Alonso: “Si empezamos a hablar de toda esta esta estrategia de ‘nacionalizate’, es una estrategia de posicionar a la marca Nacional en donde siempre ha tenido que estar en estos 121 años de historia que tiene. Porque hoy hay varios equipos que están posicionados muy bien, pero en base a la monetización, en base al dinero, no en base a su historia. La historia no se compra, la historia se construye. Nacional es pionero en varios hitos que tiene en su historia. El ‘nacionalizate’ nace porque Nacional en sus orígenes lo que hace es nacionalizar el fútbol en Uruguay. El fútbol no era de los nacionales, no era de los criollos. Ese grupo de 44 jóvenes, un 14 de mayo de 1899, lo que

hicieron fue nacionalizar el fútbol en Uruguay, crear el equipo de los nacionales y ser el primer club criollo de Latinoamérica. Si de ahí empezamos a empezar, y como bien lo dijo [Lincoln] Maiztegui, si acá baja un plato volador, desciende un extraterrestre, y uno le cuenta la historia de Nacional, es imposible que no se haga hincha de Nacional. Entonces, para posicionar la marca Nacional en el mundo y poder codearse con cualquiera, si uno cuenta los 121 años, creo que estamos entre los 4 o 5 equipos mejor posicionados en el mundo. Eso es lo que estamos haciendo, sacándole el jugo a la historia, contando los hitos trascendentales que tiene Nacional. Lo describió Hernán Navascués cuando le preguntaron qué era la nacionalización. Muy sencillo, con Nacional se nacionalizó el fútbol en Uruguay. Entonces, ¿cómo nosotros a nuestros hinchas no les vamos a pedir que se nacionalicen? Y aparte de eso, quien te certifica como hincha es el primer hincha del mundo, la palabra hincha nace de don Prudencio Miguel Reyes, que era hincha de Nacional. Uno no es sólo hincha del fútbol, es hincha de la familia, hincha de un amigo, la palabra hincha tiene una acepción gigantesca, no sólo se deriva al fútbol. Nosotros esta estrategia la venimos trabajando hace bastante tiempo, y esta crisis que para muchos es una amenaza, para Nacional terminó siendo una oportunidad de poder tener tiempo de terminar de desarrollarla. Estamos sumamente esperanzados. En Nacional se han ganado infinidad de campeonatos, y siempre hay un ‘pero’, siempre hay algo, una vuelta más. Pero nos hemos dado cuenta de que este ‘nacionalizate’ ha unido al club, todos estamos tirando por la misma causa y la misma estrategia. Aparte todas las estrategias que vienen por delante, la actualización, el aumento de la base de datos, y hacerla propia. Con lo que hoy es tener una base de datos propia. Hoy Amazon y Google son los dueños del mundo por la base de datos gigantesca que tienen. Estamos muy esperanzados. Y empujamos a la gente a que siga nacionalizándose, y aquel que se nacionaliza, que siga evangelizando hinchas. El boca a boca es el mejor evangelizador. Si uno le cuenta la historia de Nacional a cualquier hincha del mundo, todo aquel que comparta los valores que identifican a Nacional se tiene que nacionalizar, esa es la estrategia”

Así mismo, Rodrigo Yavarone, Jefe de Marketing de Nacional explico: “Estamos trabajando una identidad de marca de Nacional, que tiene como objetivo de fondo empezar a poner en valor esta rica historia. Cuando estuvimos en Japón tuvimos una situación que fue lo que nos terminó de dar ese golpe de gracia, que fue una reunión que tuvimos con la Federación Japonesa, nos había coordinado la reunión la embajada uruguaya, tuvimos una reunión muy amena, y los japoneses pensaban que éramos de la AUF. Cuando les damos la tarjeta, ven el escudo de Nacional, y dicen: ‘ahhhh... ¡Nacional! Victorino, Toyota Cup’. Justo estábamos

con Iván [Alonso] y nos miramos, y dijimos, la historia que tenemos es demasiado rica, porque si un japonés que apenas habla inglés, con solo ver el escudo nos reconoce, creo que estamos bien encaminados, en que el potencial nuestro es la historia. Ahí fue que empezamos a trabajar toda esa identidad de marca, potenciando todos los grandes hitos que tenemos en la historia y los grandes personajes. Por eso el 28 de abril sacamos ese comunicado de Prudencio Reyes, que es el primer hincha del mundo, hablándole a todos los hinchas del mundo. Ese video tenía un objetivo, que el 14 de mayo Prudencio iba a empezar a certificar a toda persona que se sienta relacionada con los valores que tiene la institución Nacional”.

**¿A quién apunta la campaña?:** “El punto de partida más importante es retomar ese vínculo y esa rica historia que tenemos, y también empezar a trabajar pensando en futuro. Estamos creando una base de datos propia del club. De ahora en más, el club va a conocer mejor a los hinchas y socios. Queremos empezar a dar un trato acorde a lo que merece cada uno, queremos conocerlos mejor, saber qué quieren y esperan del club, para atenderlos mejor. Tener ese relacionamiento de ida y vuelta. El socio le da mucho a Nacional y Nacional le tiene que dar mucho al socio. Para poder hacerlo, tenemos que conocerlo. Nacional es transversal a todas las clases sociales. No puede darle lo mismo a todo el mundo. Tenemos que saber dónde está la gente, qué quiere, comunicarnos de determinada forma, ser abiertos con los hinchas y con los socios. La forma es armar esa base de datos. Por eso es gratuitos, porque queremos hablarle a todo el mundo, ser populares”, conto Rodrigo Yavarone

**Objetivo de la campaña:** El objetivo principal de la campaña es la recolección de datos: Iván Alonso comentó: “A través de esa base de datos, lo que vamos a hacer, a partir de setiembre, es incorporar una herramienta, que da conocimiento a esa base de datos. Ese debe que ha tenido siempre la institución, que siempre se ha quejado el socio y el hincha, de que el trato tiene que ser más cercano, nosotros con esa base de datos actualizada, aumentada y haciéndola propia, va a hacer que el club tenga conocimiento de cada uno de ellos, de qué es lo que consume, qué es lo que quiere realmente cada uno. Vamos a poder tener campañas prácticamente individualizadas, vamos a tener lo que le gusta a todos. Al final el socio lo que hace es pagar una cuota, no para colaborar ni para ayudar al club, sino para potenciar su desarrollo. Eso es realmente el propósito y el objetivo, que ese socio que paga una cuota realmente empiece a ver ese desarrollo institucional que tanto queremos. Y todo aquel

nacionalizado, que muchas veces es hinchas, porque muchas veces se dice que el club trabaja para el socio, y yo creo que en realidad trabaja para todos los hinchas, que terminan siendo potenciales socios. Lo que queremos es ofrecer algo que sea de la satisfacción de todos, y que realmente aporten, para seguir potenciando el desarrollo de la institución, eso es lo que realmente queremos».

Rodrigo Yavarone agrega: “Este sistema, que es un nuevo software, tenemos previsto que para la vuelta del fútbol va a estar activo. Estamos haciendo dos trabajos en paralelo. Uno es este software y otro es la relación con el socio. Entonces lo que estamos haciendo es generando patrimonio en el club, porque esto le va a quedar al club de ahora en adelante, ese ida y vuelta con el socio. Estamos generando patrimonio propio, valor para el club. Uno de los pilares es la transformación digital del club, que es un trabajo muy de hormiga y lleva su tiempo. Esta pandemia nos permitió acelerar para arrancar con todo de acá en adelante. La campaña del ‘nacionalizate’ no es algo puntual, es a largo plazo, se va a quedar. En años venideros va a seguir activa. La vamos a llevar, cuando vayamos a otros lugares, por ejemplo a pretemporadas a Japón, a Estados Unidos, o a partidos de Libertadores”

### **7.7. La proliferación en la comunicación:**

En la actualidad, y sobre todo, luego de la primera década del siglo XXI, los clubes de fútbol a nivel global y lentamente en el ámbito nacional, comenzaron a profesionalizar sus estrategias comunicativas, en estas podemos ver un progreso en lo que hoy denominamos una comunicación 360, esta ha ido evolucionando a medida que los medios digitales se han insertado en la conversación de los clubes para establecer sus nuevos retos comerciales. Es así, que las distintas apuestas comunicativas deben integrar medios online y offline, para poder llegar de forma eficaz a los diferentes mapas de públicos.

Este tipo de acciones, engloba varias técnicas de comunicación en un mismo acto comunicativo, que pueden ser redirigidos desde sitios web cooperativos, suministrando información desde distintos dispositivos o soportes móviles. Estas herramientas, disponen del beneficio de la instantaneidad, pero sobre todo de la bi-direccionalidad del mensaje, atribuyendo al feedback con los públicos que les brindaran información y datos de estos para implementar, modificar o crear las estrategias comunicativas de la organización.

Las TCI (Moragas et al., 2011), no solo han impuesto la posibilidad de lograr campañas multicanales, diversificando la comunicación y llegando a mapas de públicos más específicos, sino que han acercado al consumidor con las organizaciones, logrando una interacción instantánea y de retroalimentación para la entidades, el consumidor hoy es un gran influenciado para las decisiones institucionales.

La proliferación de la comunicación ha determinado que los clubes deban profesionalizar su comunicación interna, donde allí los diferentes medios y soportes comunicativos se han diversificado en busca de una interacción más efectiva. Los departamentos de comunicación del club deben ser cada vez más cuidadosos con la información que rodea a las entidades, y esta misma, como se evacua a los distintos agentes externos, en este sentido los medios de comunicación tradicionales cada vez más dependen de estos departamentos de comunicación para obtener información de la instituciones, por citar un ejemplo, en 2015, Peñarol nombra a Diego Pérez Ilundain como nuevo Jefe de prensa del club, mientras tanto, Nacional cuenta con Martín Sarthou como gerente de comunicaciones desde 2018.

Ambas entidades han apostado a la moderación de la comunicación interna y externa, los clubes viven diariamente en una comunicación 360, y cada vez se debe ser más cuidadoso con lo que se filtra hacia los agentes externos, en la actualidad, la publicación de información en un medio de comunicación puede causar efectos no deseados, y a esto, debemos sumar la posibilidad de la bi-dirección que puede tomar la comunicación en los diferentes soportes digitales.

Así mismo, estos departamentos de comunicación y prensa, deben ser precisos en la información que se desprende de los propios medios del club (sitio web o canales de las diferentes redes sociales). En este sentido, no solo los clubes han profesionalizado su imagen y sus canales de información, sino que los propios futbolistas con la intención de mejorar su imagen han creado sus propias cuentas en las plataformas de social media, lo que ha impuesto que las instituciones deban controlar y moderar los contenidos que estos exhiben a sus usuarios, que en varios casos suelen ser fanáticos del club al cual están perteneciendo, y esto ha provocado que los jugadores hayan optado por contratar profesionales que le gestionen su imagen y los contenidos de interacción con sus seguidores.

En Uruguay, varios jugadores ya se han profesionalizado en estos medios, pero aun, siguen existiendo jugadores, técnicos, dirigentes, que optan por la operación de estas plataformas de manera “espontánea”, lo que en muchos casos ha provocado algún inconveniente con la

entidad. Uno de los últimos casos en nuestro fútbol, y de público conocimiento, fue la situación del ex director técnico de Peñarol, Mario Saralegui, quien decía manifestarse de forma espontánea en su cuenta personal de Twitter, el entrenador publicaba frases con diversos apodosos al tradicional rival, e incluso, llegó a publicar varias formaciones del equipo titular que iba a colocar en los próximos partidos. La entidad mirasol, debió tener varias instancias de diálogo con el DT para moderar las publicaciones, incluso, hasta solicitarle que no utilizara más la red social hasta su desvinculación con el club.

(<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530004.pdf>)

### **7.8 Principios de la transformación y nuevos medios**

El fútbol, conocido como el deporte de los “90 minutos”, que hace referencia al tiempo transcurrido en un partido tradicional, sin descuentos ni alargue. Los encuentros de dicho deporte se dividen en dos tiempos de 45 minutos, ambos forman la sumatoria de los 90 minutos, y es el tiempo estipulado para que se juegue un partido profesional de fútbol, luego de transcurridos estos minutos, el árbitro tendrá la potestad de adicionar algunos minutos, por concepto de pérdida de tiempos en faltas, cambio de jugadores, u otras incidencias que hayan interrumpido el juego.

Así mismo, en algunos casos, y cuando existe igualdad en los 90 minutos, los partidos se extienden a lo que se denomina “alargue” o la “prórroga”, el mismo debe durar no más de dos tiempos de 15 minutos cada uno, con lo que el tiempo total de juego se lleva a 120 minutos. Es importante mencionar, que este tiempo es otorgado en competencias donde hay eliminación directa, entre ellas, las más comunes son “Copas”, donde los equipos deben avanzar a otra fase y la igualdad no determina quien seguirá en la competencia. Diferente, es en competencias denominadas “torneos”, allí los clubes pueden empatar dentro de los 90 minutos y el partido se da por terminado, en estos torneos, los clubes que igualan suman un punto cada uno.

El fútbol, nace como un entretenimiento a fines del siglo XIX, y comienza a tener su auge mundial a los principios del siglo XX, llegando así a nuestro país, no era más que un deporte

que duraba 90 minutos y que era conocido como entretenimiento donde el espectador solía ver un partido, y olvidarse del mismo hasta no concurrir al otro encuentro.

Es cierto, que a mediados del siglo XX y junto a la creación de algunos clubes barriales, el espectador del fútbol comenzó a tomar más protagonismo en la vida del deporte, formando una relación más estrecha con las instituciones. Pero claro, era algo totalmente diferente a lo que conocemos hoy, esa relación consistía en términos básicos, como seguir al mismo equipo todos los partidos, conocer algún futbolista o vestir alguna camiseta del mismo.

De esta forma, es preciso destacar, que el origen del término «hincha» nace en Montevideo, luego del nacimiento del Club Nacional de Football, institución que había contratado a Prudencio Miguel Reyes, para cumplir una función parecida a la que hoy conocemos como “utileros”. A grandes rasgos, una de sus actividades en el club era inflar con aire (hinchar) las pelotas o balones de juego.

En esa época, las tribunas de fútbol, no eran similares a lo que conocemos hoy, el fútbol rioplatense era conducido por los ingleses, que mantenía un estilo anglosajón y formal, que obedecía a su tradicional forma de vivir los deportes, los espectadores solían concurrir con cierta seriedad, calma y tranquilidad.

Pero, Prudencio Reyes, talabartero de profesión, se veía cada vez más animado por su función y actividad en la institución, empezó a animar con ciertos gritos al equipo: “¡¡Nacional, Nacional!! ¡¡arriba Nacional!! ¡¡Vamo’ arriba Nacional!!” era una nota constante en el devenir del encuentro”, cuenta el portal Pasión Tricolor.

Esta actitud de Reyes, causaba asombro por el resto de los espectadores, quien no estaba acostumbrado a vivir los partidos de fútbol tan enérgicamente.

“Tan insistentes eran las ruidosas demostraciones de Reyes, que allegados y visitantes se preguntaban: “¿y ese quien es?”... La respuesta era unánime...“Ese es el hincha”.... “El hincha pelotas de Nacional”...” agrega la página Pasión tricolor.

Pero claro, aun se estaba muy lejos de lo que se vive en la actualidad, recién a mediados del siglo XX, algunas hinchadas argentinas comienzan a crear “canciones de cancha” dedicadas a su club.

Por citar algunos ejemplos, en Argentina, sobre los primeros gobiernos peronistas entre 1946 y 1955, se dan algunos procesos interesantes: el crecimiento de la asistencia a los espectáculos



deportivos, y el comienzo de la transmisión televisiva de fútbol. Así mismo, surge un ascenso socio-económico en los 56.000 sectores de menos recursos, lo que les posibilita concurrir a los encuentros.

Junto al aumento de la asistencia a las canchas y el crecimiento de la audiencia, en esa época se acostumbraba a cantar la marcha peronista en las tribunas, la cual era entonada por hinchadas de ambos clubes. Pero luego de la proscripción del peronismo la situación cambió y los hinchas de Boca burlan la prohibición de entonar este himno, y utilizan su melodía como base para uno de los cantos de cancha más antiguos y vigentes:

“Y dale Bo, y dale Bo /  
Y dale Bo, y dale Bo /  
Y dale Bo, y dale Bo /  
Dale Boca, dale Bo”

<https://jbundio.wordpress.com/2013/09/17/breve-historia-de-los-cantos-de-cancha/>

**Los medios tradicionales y su función:**

Medios Tradicionales	Historia y función
<b>El diario</b>	<p>El periódico fue de los primeros medios en ser un “nexo” comunicativo entre los clubes y fanáticos, a principios del siglo XX, los periódicos tenían una sección deportiva que informaba sobre la actualidad de la institución, pero era un leve repaso y muy alejado a lo que hoy conocemos, y comparado a la información manejada en la actualidad. A mediados del siglo XX, y por la década de 1960, empezaron a aparecer los suplementos deportivos, los cuales agrandaron la oferta informativa dirigida al deporte y especialmente al fútbol. Fue allí, donde los fanáticos comenzaron a vivir más de cerca la vida de los clubes, aunque, igualmente seguía estando muy lejos en relación a la magnitud e instantaneidad que se maneja hoy.</p>
<b>La Radio</b>	<p>La radio uruguaya tiene su inserción en el fútbol luego de la década de 1920, la misma comenzó con la retrasmisión de partidos, para luego lograr los relatos en vivo. En 1925 se transmitió un clásico entre Peñarol y Nacional. La gran adhesión al fútbol cautivaba una importante audiencia del medio para la época. Con la popularización del fútbol se dio entrada a la radio Sport, dedicada al deporte, luego de la década de 1930.</p> <p>Más allá, que en estos tiempos no se manejaba la información que se establece hoy, el fútbol empezó a insertarse en los principales medios del país para esa época, como era el periódico y la radio, lo que colaboro a su popularización y a la adhesión de los fanáticos con sus clubes, la radio atribuyo en la instantaneidad que no tenía el periódico. Así mismo, la masificación de estos medios acorto las distancias entre los seguidores que se encontraban a largas distancias de los clubes a los cuales eran hinchas.</p> <p>Por otro lado, ambos medios consistieron en un modelo de negocio para la época, pero consistía en modelo más básico al que estamos acostumbrados en la actualidad.</p>
<b>El televisor</b>	<p>La televisión marco un antes y un después en el fútbol, en 1960 nacen los primeros programas periodísticos de deportes y el 14 de junio de 1964, Canal 10 emitió el primer partido de fútbol en directo desde el Parque Viera entre Racing y Sud América.</p> <p>A partir de 1981, los canales de televisión uruguaya comienzan a transmitir a color, lo que le contribuyo a dar otro salto importante a la televisión y la trasmisión de partidos de fútbol.</p> <p>La televisión y el deporte más popular del país, comenzó a transformarse en un modelo de negocio de alta magnitud, a principios de 1990 nace la tv por cable y con ello la trasmisión de los partidos del Campeonato Uruguayo de Fútbol pasaron a emitirse por <u>TyC Uruguay</u>, una sociedad en la cual participaban Grupo Clarín y Paco Casal.</p> <p>A partir de 1999, el empresario Paco Casal, logro quedarse con los derechos del fútbol uruguayo de forma solitaria, dicho acontecimiento fue realizado a través de la empresa <u>Tenfield</u>.</p>

Fuente: elaboración del autor.

El televisor causo un efecto importante en el fútbol, contribuyendo a la “globalización” y la transformación del fútbol, pero esto se multiplico con el desarrollo de los medios digites:

### REDES SOCIALES:

Las redes sociales, impusieron un cambio que influyo en los medios y que tuvo su impacto en el futbol y sus modelos comunicativos. Los medios como periódicos, radios, canales de televisión debieron construir su presencia en las redes sociales, la primera y de mayor impacto, fue la red social creada el 4 de febrero de 2004 por Mark Zuckerberg. La misma tuvo su impulsó en nuestro país por el año 2008 en adelante, luego de allí, los medios no tuvieron otra alternativa que hacerse presente en la plataforma.

La red social, no sola marco una mayor conectividad, sino que también mejoro la instantaneidad, y la comunicación bidireccional que en esos tiempos todavía no había sido explotada por los diferentes sitios web. Facebook permitió que entidades deportivas dialogaran con sus fanáticos de forma sin precedentes, así mismo, la posibilidad de seguir páginas de interés, dio la posibilidad de que los fanáticos tuvieran información sin buscarla, requerirla, y quizás, sin tener la necesidad de saberla, por más que esta fuese de interés. La plataforma, masifico la información, pero también a partir de sus “llamados a la acción”, como el botón “compartir”, permitió que los fanáticos podían publicar en sus muros y redirigir esa información a sus amigos, e incluso dialogar con ellos sobre esa información.

En Uruguay, hasta el 2011 no había Fan Page oficiales der los clubes más grandes de nuestro país, las primeras fan Page, fueron creadas por hinchas que de manera informal publicaban información, fotos, videos, opiniones sobre los equipos que eran hinchas, de todas formas, varias de estas propuestas tuvieron éxito entre los fanáticos, pero las paginas oficiales de clubes como Peñarol y Nacional se hacían desear, fueron uno de las ultimas instituciones “grandes” de américa en tener una cuenta oficial. En 2011, nace la Fan Page de Nacional, y un año más tarde lo haría Peñarol, ambas, en sus principios, bastante informales y poco activas, pero a lo largo del tiempo se fueron profesionalizando, llegando a ser una de las páginas con más tráfico de la red social en nuestro país.

Así mismo, hay que destacar que la primer cuenta oficial en redes sociales fue creada por Nacional en la plataforma de Twitter, su registró data de Setiembre de 2009, más allá de que hoy en día no es una de las plataformas líder en tráfico, los clubes uruguayos y a nivel global la siguen utilizando para interactuar con sus fanáticos. El club aurinegro lanza su cuenta oficial de Twitter, recién en el año 2012, y en los últimos años también le ha prestado gran atención a su cuneta oficial.

En 2013, Peñarol extiende sus lazos en las redes sociales, y abre su cuenta oficial de Instagram, red social que pertenece actualmente a Facebook y es una de las plataformas que

tiene mayor número de usuarios en nuestro país. Nacional lo hizo un año más tarde. Actualmente, son una de las cuentas con mayor caudal de seguidores, e interacciones. Tanto Nacional y Peñarol se han enfocado en los últimos año en su participación en Instagram, y desplazando lentamente a Facebook, que de a poco pierde peso en lo que refiere interacción y engagement.

En 2019, tanto Nacional como Peñarol se incorporan a la red social Tik Tok, plataforma que se utiliza para hacer una variedad de videos de formato corto, más allá de que la red social no es tan popular en nuestro país, entidades aurinegras y tricolores han logrado grandes trabajos para obtener una sólida interacción con sus hinchas.

### **You Tube (Sitio web de videos)**

Más allá de las redes sociales, Nacional y Peñarol cuentan con sus cuentas oficiales de You Tube, sitio web de origen estadounidense dedicado a compartir videos. Desde 2012 Peñarol, y desde 2014 Nacional, ambas instituciones se han profesionalizado en su gestión de videos propios, desde entrevistas exclusivas, juegos, desafíos, Spot, etc. para proporcionar materiales audiovisuales exclusivos a sus fanáticos e interactuar con ellos. Así mismo, el material audiovisual subido a You Tube es compartido en las diferentes cuentas institucionales en las distintas redes sociales, por lo que el crecimiento de estas entidades en redes sociales, como Twitter, Facebook, Instagram, también han contribuido al aumento en la interacción y el engagement del contenido publicado en la plataforma estadounidense de videos.

### **Aplicaciones móviles:**

Las aplicaciones móviles han sido otra de las herramientas que ha constituido un gran enlace entre las instituciones de futbol y sus hinchas, desde la información, noticias, contenidos exclusivos, juegos, y demás. Así mismo, han colaborado a mejorar procedimientos que antes eran más lentos, y lo mejor de todo, que se hace desde el dispositivo móvil.

En el caso de Nacional, se formó la aplicación Nacional TV, que está ideado en construir un modelo de negocio con una suscripción para acceder a ciertos contenidos promovidos desde el departamento de comunicación del club. Los beneficios de la app, es la posibilidad que le da al hincha de estar día a día con el club, acercarse de una manera particular, y obtener

contenido exclusivo bajo demanda. Se desprende de la temática de la información del equipo y la institución en sí, pero motiva a una modalidad de insertarse al club y vivirlo desde adentro, esto le da la posibilidad a los fanáticos de poder interactuar con los propios protagonistas.

En el caso de Peñarol, y por el año 2017, creo una aplicación para mejorar los procesos en la venta de entrada, y lo hizo luego de lanzar su Tarjeta CAP para socios, esta tarjeta magnética e inteligente, permite a los Palquistas, butaquistas y los socios de Peñarol canjear su entrada, que son quienes tienen acceso gratis a los partidos de local por el Campeonato Uruguayo. Esta aplicación, le permite con simples pasos y agregando algunos datos, tener acceso al estadio Campeón del Siglo, presentando la tarjeta en un lector colocado en los accesos de las tribunas.

De esta forma, los socios deberán evitar tener que pasar por los locales de redes de cobranzas.

En consecuencia, Peñarol tiene otra aplicación, la misma había sido desarrollada para estar disponibles tanto en los sistemas operativos, Android e iOS. Los seguidores carboneros, podían contar con todo tipo de información referente al club, además de bajar wallpapers, y tener al instante lo que ocurre en los distintos encuentros con estadísticas y las incidencias más importantes de los compromisos en los que juegue el conjunto mirasol. Actualmente, el software lanzado en 2019 y bajo la presidencia de Jorge Barrera, ya no se encuentra disponible en las tiendas de aplicaciones móviles, aun, no es efectivo establecer un motivo ante esta situación, aunque no se descarta que el club este evaluando una posible reestructura del software.

### **Estrategia de nuevos medios:**

La creatividad se ha puesto cada vez más la vanguardia de la comunicación de los clubes, y todo esto ha sido gracias a las posibilidades que nos brinda la transformación digital en estos tiempos, como ya hemos visto, tanto Peñarol y Nacional vienen realizando un arduo trabajo en sus canales digitales, donde hacen grandes esfuerzos por fidelizar a sus hinchas y socios.

Ambos, intentan comunicar de una forma cada vez más descontracturada y original, para que el hincha además de informarse, se pueda entretener, brindándole una mayor experiencia al usuario en la cuenta del club, y que este se vaya diferenciando con el producto institucional.

En Peñarol por ejemplo, se viene haciendo un gran trabajo creativo y audiovisual en periodos de pases, donde se han llevado a cabo trabajos de alta calidad para poder presentar a las nuevas incorporaciones del club. Este tipo de iniciativas ha repercutido de buena forma en la interacción y experiencia con los fanáticos.

En Nacional, se han incrementado contenidos audiovisuales creativos, tanto para lo que son la incorporación de jugadores, como diferentes presentaciones de indumentaria. Hay un gran trabajo de comunicación en la app móvil promocionada por el club: Nacional TV

Ambas instituciones se han destacado en este tipo de comunicaciones, que ha derivado en un fluido mayor de seguidores e interacciones, cada vez, se ve una mayor competitividad entre Peñarol y Nacional en las redes sociales y los resultados que marcan las estadísticas de sus cuentas.

## **8. MONETIZACION**

### **8.1 El espectador (hincha) como el “jugador del partido”:**

Para hablar del consumidor como el centro del espectáculo, primero, debemos hablar de algunos temas conceptuales e históricos, que van más allá del fútbol y el deporte en general, y es que las estrategias de marketing y comercialización han ido cambiando con el transitar de los años y eso ha tenido un impacto directo en el fútbol, los clubes, y los espectadores en general.

Con el fin de ingresar en contexto, debemos entender que el desarrollo del marketing ha pasado por diferentes fases desde el año 1881 hasta la actualidad, en este sentido creo pertinente observar los siguientes cuadros para observar la evolución del mismo:

	MARKETING 1.0	MARKETING 2.0	MARKETING 3.0
Año   Desencadenante Social	1900   Revolución Industrial	1990   Excesiva Oferta	2010   Concienciación Social
¿Cuál es el foco del Marketing?	La Calidad del PRODUCTO	La importancia del CLIENTE	EL CUIDADO del Entorno
¿Qué quieren destacar?	Su Precio y Calidad	Su Atención	Sus Valores
¿A dónde se dirige?	A la Mente	Al Corazón	Al Alma
¿Qué Quiere despertar?	Interés	Emoción	Empatía
Objetivo Final	Posicionar el Producto	Fidelizar al Cliente	Crear una Comunidad
La Empresa quiere ser vista	Práctica y Rentable	Fiable y Cercana	Responsable y Concienciada
Frase que lo resumiría	"Busque, compare y si encuentra algo mejor, cómprelo"	"El cliente siempre tiene razón"	"El concepto clave que debe tener una empresa con MRK 3.0 es: VALORES"

Fuente: MartaBardavío, 2015, MartaBardavío,

(<https://martabardavio.wordpress.com/2015/10/20/es-el-marketing-3-0-el-nuevo-marketing-digital/>)

	4.0	5.0
<b>Estrategia de marketing</b>	Compromiso social	Centrado en la humanidad usando inteligencia artificial
<b>¿Cuál es el objetivo?</b>	Humanizar la marca. Alianzas para apoyar a la sociedad.	Crear y mejorar la experiencia del target emotivamente
<b>Forma de difusión</b>	Hiperconectividad	Ultraconectividad
<b>Tipo de comunicación</b>	Omnidireccional	Omnidireccional

Fuente: José Daniel Hannis, 2021, comunicatuempresa, (<https://comunicatuempresa.pe/>)



Fuente: Vilma Núñez, 2021, (<https://vilmanunez.com/evolucion-marketing-etapas/>)

Luego de entrar un poco en contexto, y entender algunos de los conceptos básicos y los cambios sufridos en la evolución del marketing. Debemos comprender lentamente que estas alteraciones también han impuesto un cambio en las estrategias de mercadotecnia en el Fútbol, o mejor dicho, a lo que hoy llamamos “Marketing deportivo”, una de las ramas del Marketing.

A lo largo de este tiempo, y sobre todo en el fútbol uruguayo, con las campañas de los clubes dirigidas a la adhesión de socios lanzadas en la primera década del siglo XXI, ha impuesto que las instituciones tras investigar y analizar sobre la recopilación de datos, detectaran diferentes “nichos” o segmentos de fanáticos. En el caso de los aurinegros, actualmente tiene varias categorías de socios, todas con diferentes propuestas e incluso con tarifas diferenciales, que a continuación las detallaremos en el siguiente cuadro:



<b>Categoría</b>	<b>Edad</b>	<b>Residencia</b>	<b>Cuota Mensual</b>	<b>Cuota Anual</b>
<b>Infantil</b>	0 a 5	Todo el país	\$ 540	N/A
<b>Cadete</b>	6 a 11	Todo el país	\$ 205	\$ 2.460
<b>Suscriptor</b>	Mayores de 12	Montevideo	\$ 605	\$ 7.260
<b>Cooperador del interior</b>	Mayores de 12	Todo el país, menos Montevideo, Canelones, Maldonado y San José,	\$ 360	\$ 4.320
<b>Activo</b>	Mayores 18 años	Todo el país	\$ 605	\$ 7.260
<b>Socio adherente</b>	Todas	Todo el país	N/A	\$ 640
<b>Soco Exterior</b>	Todas	Fuera de Uruguay	N/A	U\$S 130.00

Fuente: elaboración del autor, datos obtenidos en:

(<https://www.xn--pearol-xwa.org/Socios/Hacete-Socio-uc98>)

Vale aclarar, que estas categorías, que ya vienen segmentadas por extractos demográficos, también tienen una personalización en la propuesta de beneficios según la necesidad que puede requerir cada segmento, más allá de los diferenciales en las tarifas. Por otro lado, el club aurinegro también hace un precio diferencial según los métodos de pagos elegidos.

Por citar algunos ejemplos, en la categoría de socios Activo, tiene la particularidad que: Podrán formar parte de la Asamblea de Socios con voz y voto, tendrán derecho a elegir las autoridades del Club y formar parte de ellas.

En algún momento, Peñarol había decidido hacer una segmentación por sexo, que en un principio no parecía una mala idea para poder llegar de manera más efectiva a cada público, pero la institución debió retractarse rápidamente, ya que en la actualidad puede ser una maniobra bastante peligrosa, por más que pueda ser una herramienta efectiva para comercializar el producto, en tiempo donde la “igualdad de géneros” es una tendencia que se viene imponiendo hace años y tiene proyección a seguirlo siendo, discriminar las masas por sexos, puede traer inconvenientes comerciales, impactando en la imagen, posicionamiento y en la estrategia social de la entidad.

Por otro lado, El aurinegro ha hecho hincapié en los socios vitalicios, estos mismos, obtuvieron dicha categoría a los 30 años de socio (categoría Activo) o 40 años de socios en total (sumadas todas las categorías). Estos, por su fidelidad con entidad, suelen tener mayores beneficios, y clubes como Peñarol y Nacional se han dedicado a darle un mejor trato, incluso, incluyéndolos en eventos de prestigio y capacidad limitada, a los que en la mayoría de los casos solo esta categoría tiene acceso. Así mismo, el marketing relacional y experiencial, ha sido uno de los puntos donde las instituciones han trabajado más, esta categoría suele tener participación activa y acceso directo a los hitos institucionales más importantes, como así, se vio en Peñarol con la construcción de su nuevo estadio, las visitas guiadas, acceso a la inauguración, entre otros.

Tampoco debemos descuidar, algo que ya sucedía en Nacional, pero a Peñarol le comenzó a para en el 2016, que la segmentación se empieza a agrandar con la categorización “Butaquistas” y “Palquistas” que tienen otros interés y beneficiosos en los clubes.

En el caso de Nacional, es similar, ya que tiene las categorías de: Cadete: (de 0 a 14 años), Suscriptores (Mayores de 15 años), Activo: Con cinco años de antigüedad y mayor de 18 años. Por otra parte, están los Honorario (Treinta o más años de socio) y los Honorario exonerado, que ostentan cincuenta o más años de socio y están exonerados de cuota social,

Así mismo, es preciso destacar, que la matriz de socios de Nacional en 2021, establece también sus categorías por la ubicación, teniendo la categoría, Área Metropolitana, que encuentra a Montevideo y las localidades en un radio de 35km del Gran Parque Centra con un costo mensual de \$ 615 y una tarifa anual de \$6745. Luego tiene la categoría, Interior Sur, que encierra a los departamentos de (Canelones, San José, Florida, Lavalleja, Maldonado, Colonia, Flores, Durazno y Rocha) con un costo mensual de \$290 y un precio anual de \$2980, Por último, está la sección de Interior Norte, que identifica al resto de los departamentos ubicados al norte del país, y tiene un costo de \$215 mensual y \$2175 anual. El socio del exterior deberá abonar una tarifa de 100 dólares anuales.

Los últimos precios mencionados, están contemplados dentro del beneficio que tiene la institución con la tarjeta “BBVA Nacional”. Con dicha tarjeta, el descuento de la matriz social es de un 10% por pagar con débito automático más un 10% por abonar con la tarjeta BBVA Nacional.

Lo cierto, es que los departamentos de comunicación y marketing, se han tenido que acoplar para ofrecer diferentes propuestas y alternativas al hincha/socio, que es el cliente directo de la institución y cada vez pretende un trato más personalizado y adecuado a sus necesidades, es así, que las instituciones en los últimos años también han debido profesionalizar a sus departamentos de socios para lograr las mejores estrategias de recopilación de asociados.

De la misma forma, las entidades deportivas, como Peñarol y Nacional, ya no solo deben centrarse en precios diferenciales en los partidos de fútbol, diferenciando a la tribuna oficial, las dos cabeceras y la denominada “platea” (lo que sería la Olímpica en el Estadio centenario), es cierto, que hace algunos años, diferenciar únicamente la venta de entradas por sectores era pertinente y que el cliente pagara según la ubicación y visibilidad que deseaba tener. Pero el pleno conocimiento que hoy tienen los clubes sobre su hincha ha impuesto que las entidades hoy no solo diferencien sus propuestas por tribuna, o por la importancia y trascendencia del partido y competición, sino que también, hace propuestas distintas para socios y no socios, y dentro de los socios también los discrimina por categoría. Por otro lado, clubes como Peñarol y Nacional, suelen diferenciar los precios de las cabeceras, poniendo a un valor más elevado a las tribunas identificadas con los equipos a los que concurren las barras bravas, por citar un ejemplo, cuando a tricolores y carboneros le toca oficiar de local en el Estadio centenario, los aurinegros ponen a un precio superior la tribuna Ámsterdam en comparación con la Colombes, y de manera contraria lo hace el club ubicado en La Blanqueada.

En el libro de José Sebreli, “La Era del fútbol”, menciona que “Por ejemplo, a partir de la profesionalización, líneas de ómnibus y tranvías extendieron su recorrido o lo combinaron para llegar a los estadios, anteriormente de difícil acceso. El fútbol profesional produce a su alrededor toda una organización industrial y comercial en la que el número de los que no juegan al fútbol y viven de él es desproporcionadamente mayor que el de los que juegan. Se extiende de ese modo una vasta red de intereses en común que para mantenerse deben apoyarse mutuamente y fomentar todos juntos la atracción del público consumidor. Forman parte de esta vasta red: empresarios del club, que consiguen prestigio y poder a través del fútbol, dueños de revistas y aun diarios que aumentan sus tiradas con la página del fútbol, cronistas especializados, fotógrafos, empresarios de radio y canales de televisión, productores

de programas , fabricantes de cassettes o de videos, agencias de publicidad” (Sebreli, 1998; p206, La era del Futbol)

### **Diferentes Sponsors:**

A lo largo de la historia varias camisetas del futbol uruguayo han atravesado el proceso de contar con diferentes sponsors, el deporte se ha ido profesionalizando y popularizando cada vez más, que de un modo u otro, ha causado el interés de las marcas en poder estar presentes en diferentes competiciones o ser patrocinios de algunos clubes.

Más allá que el interes del club en cerrar un acuerdo con algún patrocinio, tiene en primera instancia, el interés económico y lo que la marca le pueda ofrecer en conceptos de comercialización de la indumentaria, el trato y los diseños que pueda realizar. Los clubes tampoco decidan el posicionamiento que tiene la marca en el mercado y en la mente del consumidor, en este sentido. Podríamos decir que las marcas al asociarse con diferentes clubes, deportistas, torneos o copas, entre otros, van construyendo su imagen e identidad en el mercado, eso puede causar efecto inmediato en el consumidor, que posiciona y diferencia a marcas como pueden ser, Nike, Puma, Adidas, Umbro u otras.

Algo similar paso en Argentina, cuando la marca deportiva Adidas, cerro una acuerdo con Boca Juniors en el año 2020, esta alianza causo cierto malestar en algunos fanáticos de River Plate, que se habían acostumbrado a varios años donde Nike vestía Boca y Adidas vestía al conjunto Millonario. Incluso, en las redes sociales, comenzaron a surgir nuevos diseños de la camiseta de River realizado por hinchas ideando una posible alianza con Nike.

Es necesario aclarar, que las marcas no son ni de un club ni de otros, son independientes, el interés de la marcas es encontrar a aquellas instituciones que cumplan con sus requisitos comerciales estipulados, mientras, los clubes tendrá el interés económico que le pueda proporcionar la marca, como a su vez, los estándares de comercialización que le pueda proporcionar la marca en dicho país, como puede ser logística, distribución, punto de venta, entrega y hasta los plazos en la realización de nuevos diseños.

Sin embargo, los hinchas muchas veces se olvidan de esta separación mencionada y la incorporación de una marca a una institución puede causar cierto rechazo, y es así, como marcas e intuiciones deportivas deben ser cuidadosas a la hora de establecer un acuerdo para que también sea bien visto por los hinchas de los clubes como los consumidores en general de la marca. Como mencionaba más arriba, otra de las cosas que los clubes valoran es la

estrategia e infraestructura de comercialización de las marcas, una marca con poca presencia logística y puntos de venta puede causar el malestar de hinchas y socios incidiendo en las ventas de los productos, estrategias de marketing, entre otras. De esta misma forma, el contar con una marca que no haga innovación, no presente nuevos diseños al menos una vez al año, puede causar rispideces en fanáticos y tener afección sobre las ventas y comercialización del producto.

Es por eso, que hoy el consumidor se ha puesto más exigente en estos puntos, y hoy contar con un sponsors u otro puede tener un impacto real sobre los resultados de marketing y ventas de un club, como así, la conformidad y satisfacción de los seguidores de la institución. Las marcas y los clubes se moverán de acuerdo a su posición en el mercado con respecto a los consumidores, y sus oportunidades de negocio, seguramente, si el mercado no lo permite, directamente no se entablara una posible negociación.

Vale recordar, que el mercado del futbol gira primordialmente alrededor de sus patrocinios, que son grandes sustentos que tiene el deporte, como así, el propio deporte y su popularidad es un gran sustento para varias marcas. Por ejemplo, una de estas marcas, es Coca-Cola que se destaca por su patrocinio de selecciones latinoamericanas, En la actualidad, es el sponsor oficial de las delegaciones de Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Uruguay y Paraguay, para ello destina USD 30 millones anuales a la FIFA.

En 2017, en un artículo realizado por 180.com.uy, se describía que la AUF recibirá por sus sponsors unos 3.150.000 dólares al año. Entre ellos estaban:

- Sponsor técnico: Puma
- Main Sponsors: Antel y Asociación Española
- Patrocinadores Oficiales: Banco del Seguros del Estado, Suat
- Patrocinadores: Tienda Inglesa, Coca-Cola, Rexona, Ega, Pilsen y Panini

### **Segmentación adentro del Estadio:**

Los clubes no solo han segmentado adentro de su masa social, sino que también lo han tenido que hacer en sus propuestas para los espectadores que concurren a los partidos. Además, de la distinción histórica entre los precios de las diferentes tribunas, distinguiendo las populares y plateas, como así los diferentes precios para socio, no socios, socios adherentes, que no solo tienen precios diferenciales, sino también privilegio en la venta de entradas, obteniendo una pre venta exclusiva para ellos. En el caso de Peñarol, han lanzado en la ediciones de la Copa

Libertadores un sistema de “abonos” en la Fase de Grupos de dicha competición, la cual engloba tres partidos de local, quienes adquieran este “abono” tienen un precio bastante beneficioso para poder concurrir a los tres partidos, esta estrategia intento distinguir al espectador habitual del espectador espontaneo, aunque en cierta medida, estas campañas han logrado fidelizar a ese espectador espontaneo, pudiéndolo transformarlo en un espectador habitual. Los mirasoles han tenido buenos resultados gracias a la venta de estos abonos. Incluso en muchos casos agotando los mimos.

En el caso de los aurinegros, para la Copa Libertadores 2021, la que luego finalmente no trascurió de forma normal debido a la pandemia de COVID-19, pero inicialmente el club había compartido en su sitio web la propuesta de entradas ya bonos para la competición:

Tipo de compra	SOCIOS			SOCIOS CADETES			NO SOCIOS		
	PLAN ABONO		INDIVIDUAL	PLAN ABONO		INDIVIDUAL	PLAN ABONO		INDIVIDUAL
TIBUNA	3 Partidos	Por partido	11 de Marzo	3 Partidos	Por partido	11 de Marzo	3 Partidos	Por partido	11 de Marzo
<b>Guelfi</b>	\$450	\$150	\$190	\$300	\$100	\$125	\$600	\$200	\$250
<b>Cataldi</b>	\$660	\$220	\$275	\$450	\$150	\$190	\$1860	\$620	\$775
<b>Damiani</b>	\$900	\$300	\$375	\$600	\$200	\$250	\$2550	\$850	\$1050
<b>Henderson</b>	\$1500	\$500	\$625	\$1080	\$360	\$450	\$3760	\$1253	\$1450

Fuente: elaboración del autor, datos obtenidos en el sitio oficial de Peñarol, (<https://www.xn--pearol-xwa.org/>)

Allí se observa los grandes beneficios de precios para aquel que adquiere un bono por los tres partidos, y aunque a veces no ocurre en Fase de Grupo, el consumidor se ahorra de estarse preocupando por sacar la entrada en cada encuentro y quedarse sin la suya en caso de que estás se agoten.

Por otra parte, también se ha visto en el Campeón del Siglo una clara diferencia en la Tribuna Henderson que en resto de las tribunas. Por citar algunos aspectos, la tribuna Henderson cuenta con un sector de “tienda del club”, restaurante, Hall, entre otros espacios personalizados para los hinchas que asisten a esa tribuna.

Vuelvo a recordar, que además de estas distinciones, tanto a Peñarol o Nacional deben cederles ciertos beneficios a Butaquistas o Palquistas.

### **8.1.1 Los jugadores: marcas que también segmentan los públicos**

Los jugadores también han funcionado como grandes diversificadores de la comunicación y marketing de las instituciones, en los últimos tiempos estos se han convertidos en “pequeñas” empresas y en algunos caso no tan pequeñas, que deben convivir adentro de una institución.

Los consumidores, en los últimos años se han empezado a identificar con ciertos jugadores, y muchas veces la comunicación que viene desde ellos puede modificar la percepción de un fanático sobre algún club en cuestión o el propio al cual está jugando el futbolista.

Así mismo, los clubes han tenido que empezar a diseñar en su oferta los productos de cada protagonista, aunque en Uruguay no se ha llegado a grandes dimensiones, ya se le empezó a prestar mucha atención a la preferencia del consumidor sobre cada jugador, y de ahí se definen estrategias de marketing para la presentación de las nuevas indumentarias u otra campañas.

En la actualidad, el consumidor no solo está dispuesto a elegir por la camiseta de su equipo, sino que quiere el número y nombre atrás del jugador con el que se identifica o que la presentación de dicha indumentaria sea con “x” jugador. Esto también ha traspasado a ciertas interacciones digitales de los clubes en sus los canales oficiales, ciertas comunicaciones, como pueden ser juegos, retos, entrevistas o demás, donde se elige al jugador dependiendo al público objetivo que se desea llegar, al tipo de comunicación que se tenga que dar, o a al desarrollo de la campaña que se pretenda lograr.

En el futbol uruguayo los hinchas suelen tener una gran identificación por sus ídolos, hace algunos años, Antonio Pacheco fue el gran ídolo que tuvo la institución aurinegra, y por el lado de los tricolores, aunque no tuvo una trayectoria en el club tan prologada fue Álvaro Recoba, que con grandes actuaciones y goles importante dejo una huella en el hincha “albo”. Ambos, fueron utilizados por ambas instituciones para transmitir ciertas comunicaciones, experiencias, o desarrollar diferentes campañas en la institución. La camiseta número 8 en los carboneros, y la 20 en los de La Blanqueada fue un emblema para los fanáticos, que siempre elegían dichos dorsales en las tiendas de los correspondientes equipos.

El poder de convicción, atracción, adhesión que pueden tener este tipo de figuras en un equipo puede ser decisiva tanto como para construir, posicionar, promocionar y alimentar la imagen y marca institucional, así como de forma contraria, si esta figura no da una buena imagen puede condicionar los esquemas de imagen y marketing de un club. La cultura

institucional muchas veces se forma gracias a sus protagonistas, y sobre todo por sus líderes, si estos no transmiten un mensaje adecuado la cultura institución se puede ver afectada.

Así mismo, y desde el punto de vista de segmentación, es importante destacar que dentro de las estrategias de marketing y comunicación, los clubes deben comprender que los jugadores tienen ciertos públicos y toda comunicación dependerá a quien se dirija, están los fanáticos que son fieles a aquellos referentes, por lo cual, la entidad deberá elegir por aquellos que tienen más antigüedad en el club, otros por los goleadores, y otros por las apuestas del club, ósea los juveniles que se formaron en la institución. Es por ello, que el involucramiento de los protagonistas termina siendo primordial para personalizar las diferentes propuestas y llegar de manera más directa al público que se desea dirigir el club.

En el libro “La Era del Fútbol”, Sabreli habla sobre la importancia del sponsor y los jugadores en el modelo de negocio que establece el fútbol: “Los grandes negocios En los últimos años las mayores fuentes de ganancias para los clubes son el sponsoreo, la televisación de los partidos -que analizaré al referirme a los medios de comunicación y la compraventa de jugadores, un verdadero tráfico de seres humanos, en el que algunos dirigentes ganan altas comisiones. No debe extrañarnos que todo el mundo del fútbol de los últimos años gire alrededor de esas ventas, y que la publicidad periodística, cómplice de la empresa, gaste mucha tinta en preparar el terreno psicológico para que el público acepte esas ventas. El negocio de la venta de jugadores subordina completamente el interés por el público de los estadios: River sacó el doble por la venta de Ortega de lo que saca en un año por la venta de entradas. Vélez sacó por la venta de Flores el equivalente a los recaudos de tres campeonatos. Entre agosto y setiembre de 1997, Boca vendió catorce jugadores, dos de esas ventas le dieron un ingreso superior a lo recaudado por los espectáculos de toda la temporada. Es así como la compra venta de jugadores es cada vez más vertiginosa y los jugadores pasan fugazmente por los clubes. Antes los buenos jugadores contribuían primero a los triunfos de su club y luego eran vendidos, ahora los jugadores son vendidos antes de debutar en primera” (Sebreli, 1998; p216, La era del Fútbol)

### **Los jugadores y los Sponsors:**

Siguiendo los párrafos anteriores, los jugadores no van consiguiendo sus “fans” o seguidores solo por formar parte de un club, sino que los mismos también se van segmentando de acuerdo a los sponsors que van eligiendo, así como los sponros también los eligen según a que publico se van involucrando. Esta ida y vuelta entre futbolistas y sponros, en donde



también hay intereses monetarios, van definiendo el perfil y las características de cada futbolista, que luego de terminar con un público alcanzado, podrá ser utilizado tanto por los sponsors como la propia institución. Claramente, esta distinción viene dada porque los jugadores pasaron a ser marcas (empresas) y con ellos tienen un estudio de “imágenes”, en la actualidad hay fanáticos que son seguidores de la marca “Luis Suarez” aunque sean hinchas de Peñarol y otros que son seguidores de la marca “Forlán” aunque sean hinchas de Nacional.

En muchos casos el club al cual pertenezca el jugador puede incidir en los sponsors que tenga el propio futbolista, aunque a veces términos económicos pueden desmoronar esta idea. Pero, tanto futbolistas como sponsors, deberán evaluar si firmar una alianza en donde por citar un ejemplo, un jugador de Peñarol pueda tener el mismo sponsors que tiene Nacional en su indumentaria es conveniente. Más allá que, jugadores, marcas e instituciones van por caminos diferentes e independientes, muchas veces los fanáticos suelen olvidarse de este detalle y es ahí cuando un acuerdo estrictamente comercial puede trasladar barreras y formarse en un campo de discusión, en el que tanto la marca y el futbolista se puedan ver afectados. Sin perjuicio de esto, se debe aclarar que los jugadores no está impedido a contar con sponsors de la marca que es competencia al sponsors del equipo en el cual juega, pero si es cierto que aunque ese jugador tenga derecho de exclusividad con determinada marca, en sus actividades con el equipo deberá vestir con la marca que sponsorea a su club ya que siempre se prioriza el “sponsors” colectivo.

Es importante, que tanto jugadores, marcas e instituciones intenten mantener una comunicación clara y un mensaje eficaz, ya que pueden ocasionar molestia o construir puntos descoordinados que causen irritación a un consumidor o fanáticos puede ir en desventaja para los esfuerzos de marketing de todas las partes.

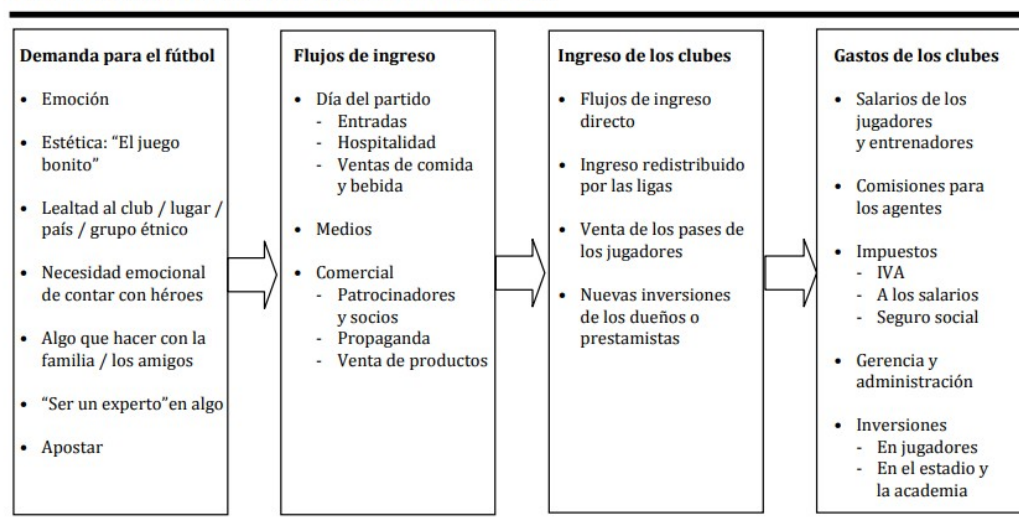
Esta última reseña, deja en claro que hoy la mayoría de los futbolistas no solo reciben ingresos por el salario que cobran del club al cual pertenecen, sino que los mismos adquieren ingresos o beneficios por contratos con auspiciantes, o por cualquier otra acción donde su imagen sea utilizada para algún esfuerzo de marketing.

## **8.2 Desarrollo de nuevos ingresos**

Como ya hemos mencionado, el fútbol ha dejado de ser solo un juego de 90 minutos y ha pasado a ser un espectáculo con pocos protagonistas pero muchos espectadores, esta condición lo pone en un negocio con dimensiones extraordinaria y que las nuevas herramientas de marketing y los avances de la tecnología lo ha colocado en un negocio 24/7.

En el libro “El Fútbol como negocio”, (Autores: Rory M. Miller, Carles Murillo Fort, Oliver Seit), expresan que “el fútbol no podría existir sin una fuerte demanda intrínseca o creada de quienes desean verlo, y hay una variedad de razones por las que los individuos pueden desear hacer eso” los principales de estas razones expresaran en el próximo cuadro:

### EL MODELO DEL NEGOCIO DEL FÚTBOL



Nota: algunos flujos de ingresos podrían ser aglomerados y redistribuidos por las ligas. Esto varía de campeonato en campeonato. Fuente: elaboración del autor.

Fuente: El fútbol como negocio, Rory M. Miller Carles Murillo Fort Oliver Seitz, 2012, (<https://core.ac.uk/download/pdf/79776099.pdf>)

Como ya hemos anticipado, las nuevas tecnologías y los deseos del marketing han contribuido al continuo crecimiento de las marcas que buscan adaptarse a los nuevos tiempos y las fluctuaciones del mercado para poder subsistir y mantenerse en el negocio.

En el libro “El fútbol como negocio” expone: “El fútbol ha obtenido una considerable propaganda gratuita de los medios, los cuales han informado sobre los resultados y difundido resúmenes de los partidos, así como la programación de los siguientes encuentros, a cambio del chismorreo y la excitación que brinda el fútbol y que los medios ansían con el propósito de llenar espacio y vender sus productos” (Rory, 2012, p. 29)

Es así, que en este libro manifiestan la importancia de la globalización del fútbol con competiciones más atractivas, las competencias europeas como la UEFA creció en su número de participantes dejando ingresar no solo a los campeones de cada liga, sino a los segundos y terceros, haciendo que otros clubes de gran porte pudiesen compartir “ampliando aún más su atractivo internacional, dado que equipos como el Manchester United, el Juventus, los dos clubes rivales de Milán, el Real Madrid y el Barcelona, por ejemplo, participaron desde entonces casi siempre en la ronda eliminatoria del campeonato, jugando por lo menos seis partidos cada uno”. Lo mismo pasó en Sudamérica con La Copa Libertadores y posteriormente con la Copa Sudamericana.

Vale destacar, que el fútbol uruguayo y los clubes nacionales se distancian bastante de las ligas e instituciones europeas, no solo en la forma de jugar y ver el fútbol, sino en sus estructuras, modelos de negocios e incluso en la distribución de sus ingresos.

Como primera distinción, el fútbol uruguayo se destaca por ser un fútbol exportador, justamente por la gran cantidad de venta de jugadores realizados al exterior, mientras tanto, los clubes europeos suelen ser importadores de futbolistas. Por otro lado, otra diferencia la podemos encontrar en cómo se encuentran los mercados, específicamente el mercado uruguayo suele ser pequeño, y solo dos clubes son “grandes” y tienen un gran caudal de fanáticos. Sin embargo, en Europa, la situación económica y social del mercado es diferente y cuentan con mayores recursos, en las respectivas ligas existen varios equipos “grandes” y rara vez se aprecian estadios vacíos, el mercado es amplio.

En resumen, podríamos decir que los ingresos principales de los clubes en la actualidad son varios: fuentes audiovisuales donde entran los derechos de televisión, fuentes comerciales por contratos con patrocinios, por otro lado están las cuotas sociales, la compra/venta de jugadores, ingresos por conceptos de merchandising y el tradicional y que siempre existió: lo que generan los días de partidos (estadios). Lo cierto, es que las nuevas fuentes de ingresos desarrollados por los clubes (Tv, comerciales, venta de jugadores, etc) son las que en los últimos años han tenido mayor significado en sus balances. En los anexos de este trabajo, aportare mayor información.

En este apartado, no quiero dejar de mencionar, y por más que ya lo he manifestado, que aunque este trabajo se enfoca en analizar en su mayoría las unidades de negocios desde la perspectiva de los clubes, estos no son los únicos generadores de ingresos, sino que los

jugadores, los agentes, los dueños de los derechos de televisión, entre otros, también son generadores de ingresos muy importantes.

### **8.3: LOS ESTADIOS TAMBIEN HABLAN:**

Desde principios del siglo XXI, Nacional le ha dado cada vez más importancia a su “Casa”, el Gran Parque Central, el cual viene en proceso de ampliación hace unos cuantos años, el tempo tricolor no solo ha ido mejorando su estadio, sino que también ha provocado instancias de experiencias para hinchas y socios reflatando la imagen del club y el sentido de pertenencia de su parcialidad. Esto también, ha contribuido en varias acciones de marketing en el escenario deportivo y la posibilidad de llegar a mejores acuerdos con los patrocinios.

Algo similar sucedió en Peñarol, con la inauguración del Estadio Campeón del Siglo, donde el marketing experiencial dirigido a socios e hinchas aumento en gran medida. El brindarle una mayor experiencia al consumidor y un mayor sentido de pertenencia fueron una de los mayores desafíos que tuvieron los aurinegros.

La imagen del club carbonero se fortaleció, hace aproximadamente un año, el dirigente Rodolfo Catino profundizó en la idea de pintar las tribunas del escenario mirasol, principalmente las tribunas Damiani, Cataldi y Guelfi, ya que la tribuna Henderson se encuentra formada con butacas amarillas y negras. En esta iniciativa, los socios tuvieron la oportunidad de elegir el diseño de la pintada que iba a tener el estadio carbonero y fue un hecho memorable para la entidad mirasol.

Otra de las acciones de marketing que realizó el club fue la colocación de la estatua de Fernando Moreno en la tribuna Henderson, la cual es una gran señal de pertenecía que tienen los hinchas de Peñarol.

Por otro lado, Nacional tampoco se queda atrás, y tiene la estatua de Carlos Gardel sentado en uno de los bancos del Gran Parque Central. Así mismo, también esta inmortalizado con una estatua Prudencio Miguel Reyes, el primer hincha de la historia.

En síntesis, los estadios del club además de crear un sentimiento de pertenencia en los fanáticos y lo que realza la “marca” del club y la experiencia a brindar. Los clubes cuentan con mayor flexibilidad a la hora de comercializar productos o servicios, dejando un ejemplo bastante claro, Peñarol por si solo nunca podría haber aprobado y ejecutado para tener una tienda oficial de su club en el Estadio Centenario, mucho menos colocar cartelera de

patrocinios o construir: restaurante, hotel, ciudad deportiva o realizar visitas guiadas. Pero estos elementos anteriormente mencionados ayudan a construir la marca, y generan ingresos constantes a los clubes.

En Uruguay, aún es muy difícil mantener y monetizar estadios deportivos, propio de la condición de nuestro mercado, pero en otros países por ejemplos se han visto estrategias de cambio de nombres en los recintos deportivos. En Europa, si bien se ha sumado más tarde a la estrategia comercial, no ha perdido la ocasión de seguir la tendencia del patrocinio deportivo de recintos. La Premier League inglesa y la Bundesliga alemana fueron pioneras en el viejo continente. El Bolton Wanderers inglés fue uno de los primeros equipos en ceder a la marca deportiva Reebok los derechos de ‘naming’ de su estadio, provocando un efecto dominó imparable.

Así, desde hace más de una década ya nos resulta habitual escuchar los nombres de los estadios Allianz Arena (Bayern Múnich), Signal Iduna Park (Borussia Dortmund), Etihad Stadium (Manchester City) o Emirates Stadium (Arsenal). En la Bundesliga, la mayoría de los estadios incluyen ya una marca comercial en su nombre mientras en Inglaterra la tendencia también es creciente.

#### **8.4 Abriendo la cancha.**

##### **Los videojuegos como unidad de negocio**

El avance de las nuevas tecnologías, y en consecuencia, el desarrollo del fútbol digital también ha impuesto modelo de negocio en los videojuegos de fútbol, al cuales los clubes no le quieren perder el rastro.

Actualmente, los videojuegos más reconocidos son el EA Sports (creador del videojuego FIFA 20), y el Pro Evolution Soccer (PES), ambos, año tras año se disputan una competencia por ser el más destacado y más vendido del segmento, aunque para poder conquistar los clientes deben pasar por una etapa previa en el desarrollo del mismo.

Tanto FIFA como PES, saben que para cautivar la atención de los “gamer”, ya no alcanza solo con la capacidad de gráficos, efectos, imagen y experiencia de juego que proporcionen. Todo hace pensar, que en la actualidad la decisión más importante pasa por las licencias que obtenga cada juego.

Es decir, que estos fabricantes luchan por firmar acuerdos con equipos, ligas y torneos internacionales para que su escudo, indumentaria, estadio, nombres y rostros de los futbolistas aparecieran solo en su creación. Esto, incide en la decisión de compra del consumidor y es por ello que cada vez los videojuegos están más dispuestos a invertir dinero para adquirir licencias.

Lo que es relevante mencionar, que a los clubes este sistema no solo le genera ingresos por vender sus derechos, sino que le da visibilidad a la “marca” a nivel global, recordemos que los videojuegos tienen un mercado interesante, solo el videojuego (FIFA 22) vendió más de 9 millones de copias.

### **El desarrollo de los E-Sports**

Los eSports o deportes electrónicos son una novedad en el campo de los videojuegos. Este concepto se utiliza para nombrar las competiciones organizadas a nivel profesional. Son competiciones multijugador de diferentes disciplinas de videojuegos. Su funcionamiento es muy sencillo: cada sport tiene sus propias reglas y tienen acceso a diferentes dispositivos y plataformas de forma online u offline. Ya no son solo un juego sino una profesión...

El mundo del fútbol sigue renovando sus modelos de negocios, y no podemos descuidar el desarrollo de los e-sports el cual cada vez cautiva más público. Sin duda, que el crecimiento y la presencia de las redes sociales han acompañado el crecimiento del fenómeno de los e-sports, que a través de plataformas como Youtube o Twitch, los cuales con la transmisión de contenidos en vivo han ayudado y acompañado a un crecimiento exponencial tanto de usuarios como consumidores de este rubro.

La realidad, es que el eje principal por el que gira actualmente esta industria es por los publishers o titulares de los derechos de propiedad intelectual e industrial de los videojuegos y franquicias; los organizadores de las competiciones, los jugadores, los equipos y los broadcasters u operadores que tienen plataformas para distribuir los contenidos audiovisuales en directo o bajo demanda y online. Es así, que podríamos decir que actualmente la principal vía de ingresos procede de los patrocinios, clubes y ligas con marcas cada vez más potentes que se suman a esta tendencia.

Es cierto, que los esports todavía generan poco dinero en comparación a lo que es el fútbol tradicional. En un estudio de Newzoo se habla sin embargo de un mercado de unos 900 millones de dólares en 2018.

Esta industria se ha profesionalizado en los últimos meses, por citar algún ejemplo, El CF Rayo Majadahonda amplía su presencia en el sector de los eSports con la apertura de una Academia en septiembre de 2020, convirtiéndose así en el club de fútbol pionero en educación y formación en videojuegos de España. El presidente del Club, Enrique Vedia, manifestó la intención del proyecto: “Creemos en un modelo de desarrollo integral de los alumnos a través de su pasión en el deporte (ya sea tradicional o electrónico), y seguimos apostando en la formación de un modelo de cantera que se asiente en una industria con crecimiento exponencial. Además, cada vez son más los estudios y publicaciones científicas que avalan los beneficios del uso de los deportes electrónicos, aplicados al ámbito académico”.

Además de esta particularidad, de que un club de fútbol abra una academia de eSports, en el último tiempo se han visto varias aperturas de academias que apuestan en esta industria como un modelo de negocio sostenible y con crecimiento exponencial.

Por otro lado, en junio de 2020 el portal de “Marketing Registrado” anunció que David Beckham se sumó a los eSports como accionista: “David Beckham, actual propietario del Inter Miami, fue anunciado como copropietario de la empresa Guild Esports y segundo mayor accionista de la empresa cuya sede es en Londres”

Siguiendo con el desarrollo que ha tenido esta industria, otro de los modelos de negocios son las agencias de representantes, por citar una, nos encontramos con algún Games, que no solo ofrece servicios de representación a jugadores, sino que atiende las necesidades de clubes y patrocinios en el mundo eSports.

Esta realidad del fútbol virtual, es algo que viene en constante crecimiento hace más de dos años, aunque nadie puede descartar que el 2020 con el nacimiento de la pandemia de coronavirus contribuyó aun desarrollo más rápido en esta industria, que cautivó la atención de muchas personas en medio de la cuarentena.

Esto no solo provocó la masificación de espectadores en el rubro, sino que además muchos clubes terminaron por decidirse en incursionar en los eSports, en una época donde parecería que la tendencia es apostar a la virtualidad.

### **Transmisiones de clásicos:**

Las transmisiones de clásicos de esta disciplina han tenido una gran visibilidad por parte de los fanáticos en nuestro país. La final de la copa uruguaya Virtual entre Peñarol y Nacional del 22/3/2020 tuvo alrededor de 24mil visualizaciones.

#YoMeQuedoEnCasa #TomáElControl #AUF TV  
 AUF TV// Final Copa Uruguay FUFV // Peñarol Vs Nacional  
 24.723 visualizaciones

ME GUSTA NO ME GUSTA COMPARTIR GUARDAR

Fuente: Captura realizada por el autor, 2020, AUF TV, ([https://www.youtube.com/watch?v=Vk2N\\_g0EEWE](https://www.youtube.com/watch?v=Vk2N_g0EEWE))

### **El crecimiento del Futbol Femenino**

Es cierto que cuando hablamos de futbol, parecería que inmediatamente pensamos en un jugador masculino con un balón en los pies, el hombre y el futbol tienen más de un siglo conviviendo juntos, pero esto no nos aleja a que hay otras realidades que han ido cambiando al deporte más visto en el mundo, que han venido acompañadas de transformaciones sociales significativas en los últimos años.

Es por ello, que con el inicio del siglo XXI las competiciones femeninas en el futbol se han empezado a mirar desde otra perspectiva, lo que ayudó al desarrollo de esta disciplina. La captación de un número interesante de mujeres que cada vez tienen intereses más directos y enérgicos en el futbol han impuesto que clubes, ligas y federaciones trabajaran en profesionalizar lo que hoy llamamos “futbol femenino”.

En términos generales, esta aparición tanto en profesionalización, marketing y visibilidad en los últimos años ha provocado un modelo de negocio interesante para todos los actores, que



cada vez más apuestan por estas disciplinas, es así, que en la actualidad son más los clubes que cuentan con equipo femenino de los que no cuentan con uno.

Estamos lejos de decir, que el fútbol femenino y masculino generan el mismo modelo de negocio, las mismas propuestas comunicativas, y los mismos ingresos. Pero la evolución es notoria, la firma Carrero & Quintero, abogados dedicados específicamente a ejercer el Derecho del Deporte, describen en uno de sus artículos de su página web: “el partido entre Estados Unidos e Inglaterra en la última Copa del Mundo Femenina alcanzó la cifra de 1,7 millones de personas, superando los 1,3 millones de espectadores que tuvo la reciente final de Champions League entre el Liverpool y Tottenham. Por otro lado, Nielsen Sports compartió un informe de que entre 2013 y 2017 creció un 37% los acuerdos de publicidad para equipos femeninos, cifra que debe ser superior en la actualidad. Además, la marca “Barclays” firmó un contrato millonario (13 millones de euros) con la liga femenina inglesa; VISA invirtió en publicidad en el reciente mundial femenino la misma cantidad que lo hace en el masculino (30 millones de dólares); y Nike ya ha diseñado uniformes específicamente para equipos nacionales femeninos”.

Como vemos aquí, el fútbol jugado por mujeres ya es un negocio que empieza dejar mucho dinero. Y aunque aún este a “mitad de camino” en lo que respecta a lo que es el fútbol masculino, no se puede negar que este deporte jugado por jugadoras tiene un crecimiento exponencial y que la apuesta cada vez es mayor.

Es cierto, que hablar de términos globales y trasladarlo a Uruguay es difícil, y la diferencias están a la vista, nuestro país viene bastante atrasado en estos desarrollos, y las diferencias entre el fútbol masculino y el femenino en nuestro país son bastante mayores a las que existen a nivel mundial.

### **LAS SAD: ¿Inversionistas extranjeros se interesan en el mercado del fútbol uruguayo?**

Como hemos visto el fútbol gira alrededor de un complejo modelo de negocio, y en el último tiempo las SAD ha sido una de las tendencias que han buscado los clubes menores de nuestro país para subsistir, es una de las nuevas metodologías que ha impulsado la AUF en la busca de nuevos inversores.

Uruguay, como país con gran potencial en generación de futbolistas de nivel, con costos que suelen ser altos y terreno fértil, es una gran opción para los inversores extranjeros.

En un artículo publicado por Referi el 23 de Mayo de 2020, describe: “¿Qué es una SAD? A grandes rasgos, y en Uruguay, una SAD es un instrumento que permite a un club cederle la administración de su activo deportivo, en estos casos el activo fútbol, si bien puede ser para todas las disciplinas, a un grupo inversor o a un inversor, por un tiempo determinado.

Todo está estipulado en la Ley 17.292 de 2001 (ver apunte), donde se establecen todos los puntos que se deben cumplir para formar una SAD. Además de eso, el club y los inversores acuerdan por su cuenta cómo será su vínculo”.

En términos generales, el gran propósito es potenciar la formación de jugadores para luego transferirlos, de esta manera, los accionistas obtendrán el retorno de la inversión. Por más, que los inversores tienen riesgos importantes, ya que estos se encargan de mantener el presupuesto del club, incluso en momentos donde no se transfieren jugadores, parece difícil en un país como Uruguay no vender futbolistas si se trabaja bien en formativas.

Boston River, Plaza, City Torque, Deportivo Maldonado, Rentistas, IASA son algunos de los equipos que ya están conformados en este tipo de gestión.

## 12: Metodología

La metodología realizada en el presente trabajo obedece a una investigación cualitativa, donde se mantiene una estructura que engloba elementos de un análisis de tipo exploratorio, secuencial y teórico, en la medida en que tiene por objetivo la búsqueda de conocimiento, análisis crítico del mismo, procurando su posible aplicación de tipo cualitativa.

De esta manera, lo referente al alcance exploratorio se busca examinar un tema (El modelo de negocio del Fútbol), que ha sido investigado en algún trabajo anterior, pero suele ser un tema muy amplio y todavía con muchas aristas del mismo en “incógnita”, entendiéndose que es un tema del que no se suele hablar ni enseñar en demasía, y por lo pronto, tiene una evolución constante lo que deriva a cambios permanentes.

Ante esta situación, se generó una importante y atenta base de información y datos confiables, con el fin de aplicarlos al contexto pretendido, como así, poder validar hipótesis.

Como mencionamos, este trabajo fue realizado con base a una búsqueda de tipo secuencial dado que se desarrolla en tres etapas fundamentales:

- 1: Exploratorio: se realiza una revisión sobre documentación de valor.
- 2: De contraste: Con voluntad de verificar información recogida: Repositorios web
- 3: De cierre: Luego de trabajar en la información, se analizó y evaluó en profundidad, a fin de concluir el aprendizaje sobre el objeto de estudio en cuestión.

La metodología de este trabajo conllevó valiosas entrevistas de alto valor para el objeto de estudio, más allá de la información bibliográfica utilizada. Se realizaron entrevistas con fuentes de Tenfield, quienes apoyaron a la información y comprensión de las realidades y verticales de negocio que hoy ocurren en el fútbol, como los diferentes aspectos del mercado nacional e internacional. Por otro lado, Amdeo Ottati participó del trabajo brindando una visión que me ayudó a entender el fútbol en el siglo XX de una forma muy clara y contundente, esta fuente de información fue súper importante para este trabajo ya que colaboro a la hora de verificar los cambios que ha sufrido el deporte en sus unidades de negocio en los últimos años. De la misma forma, Bruno Petcho, director de Grupo Punto, me acompañó con su experiencia y visión organizacional, su participación fue fundamental para

entender los cambios en la sociedad del espectáculo y como las empresas deben actuar para sobrevivir en este ecosistema siendo la comunicación un eslabón esencial en la misma.

### **13: Conclusiones**

El fútbol, deporte de masas, desarrollo a lo largo de su historia diferentes etapas que denotan un camino hacia la profesionalización. En el presente trabajo, hemos visto como las organizaciones deportivas se han ido adaptando a distintas formas de gestionar y sobrevivir en este ecosistema. De acuerdo a esto, observamos como las instituciones se han profesionalizado en sus estructuras que van más allá de las deportivas (comercial, comunicación, marketing, etc.). Esta evolución tiene un análisis causal, la cual contiene una gran relación con los cambios sociales y el desarrollo en la sociedad del espectáculo, un consumidor más exigente y que cada vez espera algo más de las marcas, surgimiento de nuevos medios de comunicación los cuales se deben atender y gestionar, como así, avances tecnológicos a los cuales las compañías se deben involucrar, adaptar y sacarle “jugo” para poder seguir siendo competitivos y estar presentes con sus públicos. Es así, que las instituciones relacionadas al fútbol no solo se han tenido que profesionalizar y/o contratar especialistas a sus áreas comerciales, de marketing o demás, sino que han tenido que atender públicos más amplios y complejos, porque el desarrollo tecnológico y de los nuevos medios de comunicación han impuesto lo que hoy denominamos “Globalización”, en un deporte de consumo mundial.

Este desarrollo en la industria, ha despertado el interés en los clubes/asociaciones de no solo monetizar lo que implica estrictamente a lo deportivo, sino también, involucrarse en la comercialización por derechos de tv, acuerdos con sponsors, cuotas sociales, productos del club, etc. lo que en definitiva engloba ver a sus hinchas como clientes/consumidores.

Esto no solo ha cambiado la planificación y estructura de ingresos en las entidades deportivas, sino que hoy, estas unidades de negocios son igual de relevantes que los éxitos deportivos. En definitiva, podríamos apreciar que en la actualidad los clubes y asociaciones deben de atender el valor de su marca, como un activo intangible, al cual deben cuidar, trabajar y gestionar con el fin de que distintas unidades de negocios del mismo puedan tener éxito.

El proceso comunicacional, digital, que se ha descrito en los párrafos anteriores ha impuesto a lo largo de la historia del fútbol diferentes escenarios entre el consumidor y la instituciones, a forma de conclusión podríamos decir que hoy el club tiene una gran ventaja para poder

comunicar, diferentes plataformas digitales que les permiten una instantaneidad y posibilidad de masificar su contenido para que el fanático se sienta cada vez más adentro de la institución, ya sea dentro de un entrenamiento, un proceso institucional, la entrada en calor del equipo, el puertitas adentro del vestuario, los viajes en avión o incluso jugadores protagonizando como Community manager en las redes oficiales del club. Este contenido no solo que es vendible para el fanático, sino que también lo fideliza y carga de información al club, que ya sabe que hincha lo sigue, que quiere ver, que quiere sentir, etc. Este círculo termina con lo que conocemos como la "segmentación", y eso ayuda a las instituciones para conocer cada vez más sus mapas de públicos y poder explotarlos en sus procesos comerciales. En síntesis, esto nos ha ayudado a comprender los desarrollos a nivel de comunicación y marketing que han profesionalizado a los clubes de nuestro país y de todo el mundo, con modelos de negocios sólidos y de alto impacto social.

En este sentido, hemos visto como los clubes han desarrollado en paralelo con los avances tecnológicos planes y estrategias de comunicación para posicionarse como "marcas", cada vez más con un concepto más de empresas, en este tipo de estrategias hemos visto campañas como "Nacionalizate", lo que tiene un impacto institucional y tiene como objetivo fidelizar y retroalimentarse de datos valiosos de sus públicos, por otro lado esta Nacional TV, que en la misma línea acompaña el surgimiento de nuevos medios y el concepto de globalización e instantaneidad, con fuerte foco en la creación de contenidos, algo que hoy los clubes/asociaciones pueden brindarle a sus consumidores.

En la misma dirección, deseo concluir que el surgimiento de los nuevos medios y en una tendencia cada vez más grande frente al concepto de globalización e instituciones deportivas con visión de empresas, hemos observado como nuevas unidades de negocio y fuentes de ingresos han monetizado el fútbol, entre ellas: La TV como la gran propulsora de vender la "imagen" del fútbol y encargada de atraer grandes inversiones por conceptos de "sponsor" que pretenden estar frente a las altas audiencias que consumen fútbol. Con el surgimiento de internet y las redes sociales, lo que antes se daba solo con la Tv, hoy se ha multiplicado, el fútbol es capaz de tener impensadas fuentes de ingresos que escapan a los deportivos.

Por supuesto, que todo tiene sus ventajas y sus partes negativas, los clubes hoy deben prestar mucha atención a la filtración de informaciones erróneas, falsas, como la publicación de contenido que vaya en contra de un pensamiento o una iniciativa social lo que puede provocar

en pocos minutos una crisis comunicacional y a gran escala, que si no se atiende a tiempo puede provocar un problema grande en la institución.

Las crisis deportivas, económicas, el saludo o no al clásico rival, dar ejemplos sociales en redes, la provocación a la violencia, hoy es todo cuestionable por cualquier fanático en el mundo digital y cualquier acción u omisión a la acción puede derivar en críticas que en pocos minutos toman dimensiones impensadas. Esta última distinción, habla de la gran profesionalización que han tenido que desarrollar los clubes, dejando de ser “clubes del barrio”, y teniendo que hablarle a grandes audiencias en una globalización de permanente crecimiento. Sin duda, esto también es parte de la construcción de la marca y su valor, que es un activo intangible que deben desarrollar dichas instituciones.

Es por ello, que hoy la comunicación en el futbol es un tema primordial y de ocupación en los clubes para vender su marca e identidad. Es un trabajo permanente que deben abordar las instituciones los 7 días de la semana y las 24 horas del día, esta realidad conduce a como se enmarcan las organizaciones, jugadores, dirigentes, etc. frente a las sociedades y los grupos de interés que son hilo conductor de este negocio.

#### **14. Bibliografía y fuentes consultadas**

- Rakso Yogui, (2009), El Futbol Del Futuro
- Joaquín Marín Montín, (2006), Imagen Comunicación y deporte
- Jaime Rivera Camino, (2012), Futbol y Marketing
- Mario Vargas Llosa, (2012), La civilización del Espectáculo
- Juan José Sebreli, (1998), La era del futbol
- Rory M. Miller, Carles Murillo Fort, Oliver Seitz, (2012), El futbol como negocio
- Paul Capriotti, (1999), Planificación estratégica de la imagen corporativa
- Discovery Channel, (2005), Futbol: Negocio y pasión

#### **15. Anexo:**

Se tiene planificado entrevistar por lo menos a uno de los encargados de marketing de los dos grandes (Peñarol o Nacional). En el supuesto caso que esto se realizé, estas serían algunas de las preguntas.

- 1: ¿Qué acciones de marketing crees que han dado más resultado en el club?
- 2: ¿Crees que estas acciones han representado un modelo de negocio interesante para la institución?:
- 3: ¿Cuánto incide el área marketing del club en los ingresos? ¿Podría incidir más?
- 4: ¿Qué diferencial tiene el marketing del club con respecto a su tradicional rival?
- 5: ¿Cuál es el balance de las últimas campañas y que proyectos tienen?

### Anexos

#### Entrevista (completa) a Amadeo Ottati:

Ya nos hemos introducido un poco en el tema, los cambios en el fútbol y en sus modelos de negocios están a la vista de todos, pero algunas personas que vivieron el “fútbol de antes” se encuentran atados a sus recuerdos, es así, que el 29 de julio nos encontramos con Amadeo Ottati, donde muy amablemente me recibió en su casa en Jaime Zudáñez, y con su gran y honesta expresión me explicó cómo era el fútbol que él vivió.

Al comentarle sobre el tema a tratar, Amadeo fue muy sincero conmigo: “Sobre el fútbol de ahora es muy poco lo que yo te puedo aportar, las cosas han cambiado mucho, pero sin duda te puedo comentar lo que yo viví y las diferencias que he notado con la realidad actual”

Sin duda, la entrevista con Amadeo estaba enfocada en conocer lo que antes se vivía en el fútbol, y conocer las diferencias que él percibía con lo que hoy vemos y vivimos:

“Vengo de un fútbol romántico, donde los dirigentes eran honorarios, muchas veces sacaban de sus propios bolsillos para poder pagarle a un jugador”, comenzó señalando.

El ex-periodista, insistió en no poder describir el fútbol que hoy vivimos: “Cuando yo deje de estar inmerso en el fútbol habían algunas cosas que recién estaban empezando a suceder, y hay muchas que no las vi, el fútbol ha cambiado de forma vertiginosa. No puedo describir con

exactitud cómo están conformadas las SAD, ni los negocios que hoy rodean al futbol, pero sin duda hoy se maneja un dinero muy importante no solo entre venta de jugadores, sino que también los dirigentes cobran sueldos que elevan a miles de dólares”

El ex-periodista deja en claro a lo largo de la entrevista, que el futbol hoy se maneja con otras fuentes de negocios y sobre todo, con otras cifras de dinero.

Así mismo, Ottati menciona que el nacimiento de los contratistas en el futbol y los medios de comunicación fueron los principales factores para la transformación en el futbol: “Juan Alberto Schiaffino, considerado por muchos como el mejor futbolista uruguayo de la historia, fue vendido por Peñarol en 1954 por solo \$200.000”, Ottati se detiene y se pregunta ¿A cuánto se vendería un jugador de dichas características en la actualidad? y continúa “los nuevos medios de comunicación, los contratistas, los “nuevos” periodistas que son negociados para hacer ”ruido” para que un jugador llegue al club que el representante quiere colocarlo han cambiado la perspectiva del futbol, todo esto fue generando una necesidad de que el futbol sea vendible y eso es lo que hoy sucede: el futbol es un producto vendible”

Amadeo destaca que el futbol ha pasado por varias etapas hasta profesionalizarse: “el futbol hasta la década de los 30 era un futbol bastante amateur, luego de eso empieza el futbol “semi-profesional entre alpargatas” hasta la década de los 80 donde los jugadores empiezan a comprar/vender entre clubes y en futbol se empieza a valorizar pero muy lentamente, luego de los 80 existe una etapa de pre-profesionalismo donde los medios de comunicación y los contratistas comienzan a cumplir una etapa fundamental para llevar al futbol al profesionalismo y la valorización del futbol que hoy en día existe“.

Ottati comenta que la perspectiva del futbol cambio a inicios del siglo XXI, con dirigentes y jugadores que cada vez le prestan más atención al retorno económico a recibir, antes que el retorno deportivo “los dirigentes se empiezan a fijar en la cifra que van a sacar por tal jugador, antes de pensar que jugador van a traer o si van a poner plata para traer al jugador que los va a sacar campeón, los jugadores ya no sueñan en salir campeón en el club de sus amores, sino que sueñan en tener un pase millonario que los ayude a dar un salto económico en su vida“

Ottati comenzó sus tareas como periodista deportivo y vinculado al futbol en la década del 60, y asegura que poco vio: “de los múltiples negocios que hoy los clubes aprovechan por

concepto de merchandising, venta de camisetas que se cambian temporada tras temporada, con incluso ediciones especiales el medio, zapatos de futbol que las marcas comercializan con cientos de estilos diferentes y utilizan a los jugadores como modelos“

El ex-periodista vuelve asegurar que no es un especialista en la materia de los negocios del futbol que suceden en la actualidad: “pero uno va a las canchas de los clubes que están constituidos por las SAD y son diez veces mejor que de los que no tienen, sin ser Peñarol o Nacional que nunca se van a conformar en ese sistema por el gran caudal de socio que tienen. A repercusión de los clubes grandes de Uruguay han tenido un gran impacto en este proceso, yo viví el retorno de Morena y fue espectacular, pero antes no se comercializaba todo lo que se comercializa hoy por ejemplo con el retorno de Suarez“

Por último, Amadeo dejó su opinión al respecto: “Todos vemos como hoy el futbol paso de ser aquel deporte romántico en el que yo viví a un futbol en donde se habla más de a cuanto se vendió un jugador, el futbol es un modelo de negocio. Por un lado, reconozco que no es de la forma en la que más me gusta ver el futbol, pero debo apreciar que gracias a esto varias personas que ocupan el mismo cargo que ocupe yo son mejor remunerados gracias a esto. En la época que yo trabaje para el futbol, tuve la suerte de dedicarme mayormente a mi otra profesión (abogado) que fue realmente la que fue mi ingreso principal durante mi carrera”

### Entrevista (completa) a Fuentes de Tenfield

El 30 de Junio de 2022, en el restaurante “Don Peperone” ubicado en Carrasco, fuente de Tenfield, asistieron amablemente a contestar algunas consultas con el fin de aclarar algunos puntos y contribuir en la realización del trabajo de grado en cuestión:

Al principio de la reunión se explicaron los temas principales a plantear durante la misma, más allá de que es importante hablar sobre el negocio en el futbol a nivel global, solicite plantearlo desde nuestro país:

“En nuestro país convivimos en un mercado demasiado chico, lo que eso termina siendo una limitante cuando hablamos de negocios a realizar e ingresos a recibir”, comenzó señalando sobre el negocio del futbol en nuestro país.

“Para ser un poco más caros, acá los únicos que dejan “dinero” son Peñarol, Nacional y la AUF, los otros clubes no dejan dinero y muchos no llegan a cubrir los costos. Convivimos en



un mercado chico y donde la población se centra en dos equipos, después tenes a la selección uruguaya”

“Al pequeño mercado que tenemos, súmale que somos un futbol poco vendible para el exterior, logramos salir del ahogo cuando algún club como Peñarol o Nacional venden jugadores al exterior, como ahora fue el caso de Peñarol que vendió a Brian Rodríguez, Facundo Torres, etc.”

Sobre los ingresos de los clubes explica: “A Peñarol y Nacional le representan el 25-30% de sus ingresos los conceptos de marketing, pero acá no es tan fácil “monetizar” las acciones”. Y agrega “Te voy a comentar una anécdota, cuando vino Forlán a Peñarol había un gran entusiasmo de su parte y de la familia, nosotros éramos los que teníamos los derechos de imagen, y la familia nos llamó para reunirnos porque querían que le cediéramos los derecho porque en el contrato que iban a realizar con Peñarol se había pautado que Diego iba a tener un ingreso extra por todo lo que “monetizara” su imagen, nosotros no tuvimos problema y se lo cedimos, pero realmente lo que genero Forlán fue “0”, con esto te digo que el mercado uruguayo es complejo”.

En este mismo sentido, amplio: “Nuestro mercado tiene estas cosas, Peñarol cerro hace unas semanas con DIRECTV y Nacional no quiso acordar, y (Nacional) salió a buscar a otro sponsors competencia de DIRECTV y no quiso agarrar ninguno porque le dijeron que no podían cerrar solo con un grande”

Sobre lo que puede generar la televisión: “En el 2020, en medio de la pandemia, se logró televisar todos los partidos de segunda división, esto fue posible gracias a la utilización de un escenario que fue remodelado y que tiene una excelente iluminación, césped sintético, tribunas y vestuarios bien acondicionadas como es el Estadio Charrúa. Con dicho escenario, se pudo vender una “imagen” de calidad para explotar el futbol de segunda división”

Consultados sobre la función que cumple Tenfield en la sociedad del espectáculo: “Es una muy buena pregunta, Tenfield cubre muchas actividades sociales porque realmente es una familia que gusta mucho de nuestra cultura, cubrimos el carnaval, la vuelta ciclista, el basquetbol, y créeme que esto no genera ningún ingreso a la empresa, el día que esta familia uruguaya no esté más al frente de Tenfield y lo compre un grupo inversor externo y que no le interese nuestra cultura muchas de estas cosas van a desaparecer”

### Entrevista a Bruno Petcho (director en Grupo Punto Ogilvy)

El día 16 de noviembre, Bruno Petcho, director en la agencia Grupo Punto, de forma muy amable respondió algunas consultas que ayudan a comprender aún más la temática del presente trabajo de grado:

1: ¿Porque los clubes hoy se manejan como empresas y sus modelos de negocio cada vez dependen menos de los deportivos?

- En realidad, los clubes son organizaciones, son empresas, que hacen las mismas actividades, o deberían hacer las mismas actividades que otras empresas comerciales para poder sacar el mayor rédito de sus marcas, no tenemos que olvidarnos que los clubes también, cada club tiene la marca de su club que es un activo intangible enorme que cada vez le genera más retorno a ese club por otras unidades de negocios que no son solo las deportivas, así como las marcas de determinados referentes de dentro del club como los atletas o entrenadores que cada vez más los clubes buscan generar acuerdos para tener un rédito mayor.

2: ¿Qué importancia tiene el marketing y la publicidad en el fútbol y en los clubes de la actualidad?

- No puedo cuantificar qué importancia tiene, pero es realmente fundamental, hoy la comunicación en cualquier empresa es uno de los activos fundamentales que tiene que tener una compañía para poder hacer crecer la imagen de la marca, para poder hacer crecer el valor de esa marca y consecuentemente el valor de la compañía o del club, hoy los clubes no son solo organizaciones que nuclean deportistas y que compiten, sino que son marcas activas en el mercado, las personas esperan cosas de esas marcas y que tienen que cumplir las expectativas de sus clientes que en este caso son un paso más de sus clientes, que en éste caso son fanáticos y seguidores.

3: ¿Que función cumple una agencia como Punto Ogilvy en la sociedad del espectáculo y en los cambios que ha impuesto el fútbol en sus modelos de negocio?

- Es un rol de asesoría, es un rol de acompañamiento, es un rol de disrupción, es una mirada desde afuera, es entender lo que las audiencias están consumiendo para poder comprender qué contenido puede un club darle hoy a sus públicos, es un partner para poder entender cuál es la mejor manera de monetizar esos activos que hoy un club tiene y no está monetizando ni siquiera está ofreciendo a sus clientes, es un músculo ejecutor, es una empresa que puede ayudar a ejecutar y a llevar adelante una cantidad de proyectos que quizás en el seno de la compañía, de la organización, del club, sea más difícil porque muchas veces las prioridades son otras.

4: ¿Punto Ogilvy trabaja con alguna marca del mundo futbol acompañando los modelos de negocios de la misma?

- Hemos estado muy involucrado en distintos proyectos que tienen que ver con deporte, el principal te diría que fue con el club Nacional de fútbol, liderando junto a la directiva de aquel momento de nacional, lo que tuvo que ver con la campaña "Cultura Nacional", yo no estaba en la agencia en ese momento, fue una campaña que lideró Pablo Markes, hoy el presidente de grupo Punto, una campaña que puso el foco no solamente en lo deportivo como estamos hablando, sino también en los valores y en la cultura que tenía que tener el club y por eso fué disruptiva porque trascendió lo futbolístico y tuvo que ver con lo organizacional y con el modelo del club.
- También hemos estado involucrados con la asociación uruguaya de fútbol, asesorándolos en distintas cuestiones que tiene que ver con sus cuestiones con sus activos de imagen, que tienen que ver en cómo comercializarlos, con cómo venderlos, con campañas comunicacionales con el lanzamiento como el "club de la Celeste" que fué una iniciativa y proyecto de AUF hace algunos años atrás, también estuvimos involucrados en el lanzamiento de la marca City del City group en Uruguay con la adquisición del Montevideo City Torque, también hemos trabajado con la secretaria Nacional de deporte trabajando en la creación de la identidad institucional de la CENADE y también en distintas campañas de comunicación para ellos

5: Para vos ¿Cuáles son las unidades de negocio del futbol en el futuro y que importancia tendrá el marketing y la publicidad en estos?

- Sobre el futuro es difícil opinar, pero todo lo que tenga que ver con contenido exclusivo que las personas no puedan adquirir en otro lugar y solamente puedan adquirirlo desde la creación y el delivery del club, tiene que ver con un activo que hoy no se está explotando, hoy los fanáticos de los equipos, los seguidores, las audiencias en definitiva tienen hambres de consumir contenido que no encuentran en otros

lugares y los clubes hoy se lo pueden dar, entonces entiendo qué en la industria del contenido hay todavía un “océano azul” para los clubes, para los equipos de fútbol y todos los equipos deportivos de las grandes ligas que tienen una comunidad de seguidores y fanáticos cautiva

### Datos sobre los ingresos en el Fútbol:

A continuación detallare información recopilada sobre los ingresos de algunos clubes a modo informativo:

En un artículo publicado el 14 Octubre 2018 por el diario ovación, explica que: Mientras en Uruguay más de un tercio del dinero que entra a los clubes es por la televisión y solo un 7% por acuerdos de patrocinio y venta de merchandising, en los equipos de elite europeos se mantiene el guarismo en el primer ítem pero los contratos comerciales explican la mitad de los ingresos.

El periódico además agrega: “En efecto, la investigación reveló que los clubes profesionales de Uruguay obtuvieron en 2016 unos US\$ 50 millones de ingresos, tomando los balances de Nacional y Peñarol y lo que el resto de los clubes cobran por concepto de derechos de televisión”

El artículo destaca que Tenfield es uno de los grandes propulsores para el sustento de nuestro fútbol local: “Es así, que el 36% de los ingresos generados por el fútbol uruguayo surgen del contrato de televisión con Tenfield —un informe de Mediapro del 2017 reflejó que a la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) ingresan al año US\$ 11,8 millones por la explotación de esos derechos— y el dinero que paga la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) por ese aspecto —está incluido en los premios que cobran los equipos participantes; combinando ambos informes puede estimarse en US\$ 2 millones—. El 25% del monto que entra a las instituciones es por ventas de futbolistas, mismo guarismo por concepto de cuotas sociales, al tiempo que el 7% es por patrocinio y merchandising”

Vale destacar, que estos datos porcentuales están realizados sobre el porcentaje global de los clubes uruguayos, y que en realidad, la distribución de los clubes grandes puede ser algo diferentes ya que estos acceden a cifras mayores por derecho de televisión, patrocinio, merchandising, cuotas sociales, e incluso por distribución de marca.

Nacional y Peñarol se distancian bastante de los clubes menores de nuestro país, sus ingresos son mayores, pero incluso la distribución de los mismos cambian por el caudal de hinchas que mueven.

Es así, que en un artículo publicado por La Republica en Noviembre del 2017 se hace esta mención: “En lo que refiere a ingresos por publicidad y los sponsors, Peñarol y Nacional cuentan con ventaja por ser los grandes, pero los chicos no consiguen demasiado por esos rubros. El Tanque, por ejemplo recibe \$ 18.000 de Antel por poner su logo en la camiseta. En la mayoría de los casos, los equipos menores tienen sponsors que les pagan brindándole productos o servicios pero no les reportan dinero en efectivo. Sponsors tales como empresas de transporte que pagan poniendo ómnibus para el traslado de los jugadores, o mutualistas que prestan sus servicios médicos, y hasta podemos encontrar supermercados y carnicerías en la lista de sponsors de varios clubes chicos. En lo que refiere a ingresos por publicidad y los sponsors, Peñarol y Nacional cuentan con ventaja por ser los grandes, pero los chicos no consiguen demasiado por esos rubros. El Tanque, por ejemplo recibe \$ 18.000 de Antel por poner su logo en la camiseta. En la mayoría de los casos, los equipos menores tienen sponsors que les pagan brindándole productos o servicios pero no les reportan dinero en efectivo. Sponsors tales como empresas de transporte que pagan poniendo ómnibus para el traslado de los jugadores, o mutualistas que prestan sus servicios médicos, y hasta podemos encontrar supermercados y carnicerías en la lista de sponsors de varios clubes chicos.”

Introduciéndonos un poco más en los grandes, el club aurinegro hace varios años que tiene la impronta de compartir los balances, los cuales están a disposición en su web hasta el año 2018 con visibilidad para todo público.

Para citar algunos ejemplos, el balance 2018 del club atlético Peñarol, expresa, que del total de los ingresos operativos, Peñarol recoge un 25% por concepto de transferencias, pero el porcentaje mayor corresponde a los ingresos por cuotas sociales, que asciende a un 31%. Mientras un 20% por Campeonatos oficiales y un 18% por conceptos de derechos de TV y Marchandising.

Estos datos arrojan que Peñarol suma alrededor de un 50% por cuotas sociales, derechos de TV y Marchandising. A esto hay que sumarle un (5%) por el concepto de otros ingresos donde pueden estar incluidos ingresos por venta de entradas y sponsors.

Con este panorama, nos damos cuenta que gran parte de los ingresos de Peñarol son por conceptos de imagen y marketing, lo que el desarrollo de este negocio es fundamental para el sustento económico de la institución.

### **¿Los clubes son los únicos que generan ingresos?**

Es lógico que los clubes se llevan una gran parte del dinero que mueve el fútbol, sobre todo cuando hablamos de clubes de gran porte, pero estos no son los únicos, en los últimos años los jugadores han sido uno de los principales en crecer sustancialmente sus ingresos, siendo el capital principal en el ambiente del fútbol.

Conversado con fuentes de Tenfeld, nos expresaba que hoy el fútbol tiene como principal capital a los jugadores que son en gran medida quien hace mover esta gran industria.

Es así, que en la actualidad vemos como la venta de jugadores ha crecido de forma desmedida año tras año, los clubes ya no solo fichan a un jugador por lo que puede beneficiar deportivamente sino del impacto en términos de “negocio” que le puede traer a un club. Los jugadores pasan a ser “marcas” con impacto real en las masas,

De todas formas, estos no son los únicos beneficiarios, en el libro “El fútbol como Negocio” añaden: “Los jugadores, por lo tanto, especialmente los futbolistas estrella, han ganado una creciente porción de las recompensas provenientes de la comercialización y el atractivo global de las grandes ligas europeas. Sin embargo, existen también otros “ganadores” en la comunidad empresarial que se han beneficiado del rápido crecimiento del fútbol. Primero, las firmas multinacionales que a todas luces han ganado directamente con la expansión del mercado son las grandes productoras de equipos deportivos, Nike, Adidas y Puma, apoyadas por la tendencia de la moda en ciertos países de usar camisetas nacionales o de clubes o cualquier otra prenda con la marca de un club. Su participación en el mercado se ha visto ampliada también por su compra de pequeñas marcas nacionales: Nike adquirió la marca inglesa Umbro el año 2007, por US\$ 582 millones (Forbes, 23 de octubre de 2007), dos años después de que Adidas comprara Reebok por € 3.100 millones (US\$ 3.800 millones) (Business Week, 4 de agosto de 2005). Nike ha establecido relaciones de largo plazo con grandes clubes como el Manchester United y el Barcelona. El año 2000, por ejemplo, Nike firmó un contrato con el Manchester United por un valor de £ 303 millones por doce años (Brand Republic, 6 de noviembre de 2000), y, al igual que Adidas, tiene una estrategia de concentración en las marcas de los grandes clubes. Segundo, las grandes firmas

multinacionales han utilizado su patrocinio a las grandes marcas de clubes para sus propias estrategias de mercadeo. Durante la primera década del siglo XXI, la tendencia de los principales clubes europeos fue la de tener un patrocinador principal de la camiseta, y varios niveles de “socios” a los que se les ofrecía la exclusividad en un área específica de productos. El valor de tales patrocinios y asociaciones creció sostenidamente.”

#### **LOS CLUBES MÁS RICOS EN EUROPA: SUS PATROCINADORES Y SOCIOS A COMIENZOS DE LA TEMPORADA 2011/2012**

<b>Club</b>	<b>Patrocinador del uniforme deportivo</b>	<b>Patrocinador de la camiseta</b>	<b>Socios de primer nivel</b>
Real Madrid	Adidas	Bwin	Audi, Coca-Cola, Mahou, STC
FC Barcelona	Nike	Qatar Foundation	Audi, La Caixa, Turkish Airlines, TV3, Estrella Dam
Manchester Utd	Nike	Aon	Audi, Betfair, Concha y Toro, DHL, Epson, Hublot, Singha, Tomas Cook, Turkish Airlines
Bayern München	Adidas	T-Mobile	Audi, Coca-Cola, Hypervereinsbank, Lufthansa, Paulaner, Samsung, Yingli Solar
Arsenal	Nike	Emirates Airlines	Citroën, EA Sports, Indesit, Lucozade, O2, Thomas Cook, Ebel, Paddy Power
Chelsea	Adidas	Samsung	Thomas Cook, EA Sports, 188BET, Singha

En dicho libro, también expresan otros “ganadores” de esta industria: ““El mercadeo del deporte, y el mercadeo a través del deporte, ha devenido, por lo tanto, en un campo especializado tanto de los negocios como de la academia, y el crecimiento de la industria futbolística también ha preparado el camino para que un gran número de firmas satisfagan las demandas de servicios particulares de los clubes y las ligas. Estas varían desde firmas multinacionales especializadas hasta pequeños emprendimientos personales que explotan un nicho particular del mercado. Una fuente potencial de ingresos se encuentra en la negociación de los derechos de transmisión y de mercadeo, donde los organizadores de los campeonatos y los clubes individuales prefieren con frecuencia contratar con terceros la búsqueda de socios comerciales y empresas de comunicaciones a través de todo el mundo, antes que desarrollar una experticia propia. Ejemplos de firmas que han creado nichos en esta área son Octagon , la cual actúa también como una agencia de jugadores, y Sportfive , una firma alemana especializada en la adquisición y reventa de derechos mediáticos. La necesidad de los participantes de mantenerse al corriente de los valores de los contratos y las tendencias comerciales, ha servido de base para el surgimiento de las firmas especializadas en investigación de mercado y consultoría que operan a través de toda Europa,tales como

Sport+Markt , con sede en Colonia, y Sport Business , basada en Londres. Las principales firmas consultoras de negocios, tales como Deloitte, KPMG y PwC, cuentan también como unidades especializadas dedicadas a los deportes en general y al fútbol en particular, ofreciendo asesorías a una serie de clientes de primer nivel –“blue chip”– que están en condiciones de pagar sus tarifas. Esto se parangona con los abogados especialistas en deportes, tales como Addleshaw Goddard. El crecimiento de la ciencia deportiva con el propósito de mejorar el desempeño del equipo, ha significado también la aparición de firmas nuevas, tales como Amisco, basada en Francia, y Prozone, con sede en el Reino Unido, las cuales han desarrollado tecnología que permite a los entrenadores de los clubes y a los científicos deportivos realizar un seguimiento a los futbolistas en términos individuales durante un partido y así establecer y comparar la métrica del desempeño de los jugadores. Con el tiempo, estas dos firmas se fusionaron, el año 2011. Dos empresas especializadas en exhibición y ferias de venta, Soccerex y Leaders in Football, desarrollaron también un valioso negocio internacional desde sus sedes en Londres a inicios de la década del 2000. Si bien todas estas firmas operan a escala internacional, cuentan con una gran cantidad de contrapartes –por ejemplo, en los contratos de patrocinio y derechos mediáticos, investigación y consultoría, y asuntos legales– que operan a nivel nacional. Incluso los académicos, las universidades y las editoriales se han beneficiado con el crecimiento del número de revistas y cursos especializados que constituyen un mercado para ellos. Ninguna de estas empresas podría haber desarrollado sus negocios al nivel que tienen hoy sin el crecimiento comercial global del fútbol de Europa occidental.”

“Por lo tanto, el rápido crecimiento comercial y la globalización del fútbol han enriquecido a muchos: jugadores estrella y sus agentes, empresas multinacionales, empresas de comunicaciones, empresarios que han encontrado un nicho del mercado atendiendo las necesidades de los clubes y las asociaciones, y los delincuentes y lavadores de dinero que un deporte internacional de este tipo atrae inevitablemente. Pero la tendencia general ha sido una creciente desigualdad, con las recompensas que fluyen hacia quienes tienen un poder de negociación más fuerte, aquellos con los mercados nacionales e internacionales más grandes y las habilidades de mercadeo para explotarlos, y aquellos con pocos escrúpulos para explotar a los débiles y carentes de poder.”

**Los números de Ruglio**



Al iniciar la presidencia de Peñarol, Ignacio Ruglio, decidió blanquear la situación económica del club, algo que había prometido en su campaña electoral.

De esta manera, el portal futbol.com.uy publico el 24/4/2021 una nota donde detallaba la presentación oficial compartida por la institución aurinegra.

La misma reflejaba que: “los ingresos que tiene el club de cara al 2021. Los ítems que más dinero dejan: transferencias a cobrar, socios y derechos de televisión. Todo arroja un total de 17.400.000 dólares”, expresa el portal

Así mismo, se comparte la presentación compartida por el club en cuanto a la información de ingresos. Debemos recordar que en aquella época todavía regía la emergencia sanitaria por COVID 19 en nuestro país.

<b>INGRESOS 2021</b>	
<b>CLUB ATLÉTICO PEÑAROL</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>U\$S</b>
DISPONIBILIDADES AL 31/12/20	1.800.000
TRANSFERENCIAS A COBRAR	5.800.000
SOCIOS 2021	4.330.000
TV Y MERCHANDISING / SPONSORS	5.400.000
TIENDA OFICIAL	70.000
<b>DISPONIBLE FIJO 2021</b>	<b>17.400.000</b>

En dicho cuadro, se puede evidenciar que solo el concepto “TV y merchandising / sponsors” ocupa más del 30% de los ingresos del club mirasol.

A continuación dejo el video completo con la presentación completa de la situación económica de Peñarol de cara al año 2021.

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

El 30 de Julio de 2022, el club aurinegro vuelve a ofrecer al público un informe e la situación económica del club, la cual fue cortada al 30 de Junio de 2022 pero con proyección hasta el final del 2022.

En el informe se hace el contraste con el primer informe ofrecido, que hacía alusión a como agarraba la dirigencia encabezada por Ruglio el club, justamente en diciembre del año 2020.

Por lo tanto, este último informe se realizó 18 meses posteriores al primer informe.

<b>DISPONIBILIDADES E INGRESOS PROYECTADOS</b>			
<b>CLUB ATLÉTICO PEÑAROL</b>			
<b>CONCEPTOS</b>	<b>2021</b>	<b>CONCEPTOS</b>	<b>2022</b>
DISP. AL 31/12/20	1.800.000	DISP. AL 30/06/22	2.300.000
TRANSF. A COBRAR AL 31/12/20	5.800.000	TRANSF. A COBRAR AL 30/06/22	15.700.000
PROYECCIÓN SOCIOS 2021	4.330.000	PROYECCIÓN SOCIOS 2022	5.200.000
TV Y MERCH. / SPONSORS	5.400.000	TV Y MERCH. / SPONSORS	5.800.000
TIENDA OFICIAL	70.000	TIENDA OFICIAL	200.000

En este caso, los conceptos que siguen mostrando los mayores números en la institución se repiten, pero el disponible fijo al 2022 pasa a ser de 29.200.000 en vez de 17.400.000.

De esta forma, también el ítem por “TV y merchandising / sponsors” creció en 400.000 dólares, representando en este caso alrededor de un 20%.

Otro crecimiento significativo se da en la Tienda oficial del club, la cual tiene un importancia significativa la apertura de la tienda online del club con envíos a todo el mundo. Esta creció de 70.000 a 200.000, casi triplicando su ingreso.

La distinción más importante ocurre en las transferencias a cobrar, recordar que en dicho periodos a Peñarol le toco vender a varios jugadores con muy buenas cifras, A continuación compartimos algunos de los números de las ventas ejecutadas por el club en ese periodo, con cuadros informativos ofrecidos por la propia institución:

**TRANSFERENCIAS 2022**  
CLUB ATLÉTICO PEÑAROL

**VENTA FACUNDO TORRES - ORLANDO CITY**

<b>FACUNDO TORRES</b>	<b>USD</b>
<b>INGRESO CAP</b>	<b>7.566.668</b>

**30% DE LA PLUSVALÍA  
SOBRE FUTURA TRANSFERENCIA**

**TRANSFERENCIAS 2022**  
CLUB ATLÉTICO PEÑAROL

**VENTA A. ÁLVAREZ MARTINEZ - SASSUOLO**

<b>A. ÁLVAREZ MARTÍNEZ</b>	<b>EUROS</b>
<b>INGRESO CAP</b>	<b>7.937.000</b>

**20% DE LA PLUSVALÍA  
SOBRE FUTURA TRANSFERENCIA**

A continuación, dejo el enlace del último informe presentado por el club mirasol:

<https://www.youtube.com/watch?v=hu4Orwi6jbQ&t=939s>

**Insólito en estos tiempos. Boca Juniors sin sponsors principal**

En la presente monografía hablamos de la importancia en los clubes por tener una buena gestión de marketing para monetizar al club, clubes que hoy piensan como empresas.

En un artículo publicado por “LA NACION”, el 16 de mayo de 2022, describen como Boca Juniors paso de poder facturar U\$S 31 millones anuales de publicidad en su camiseta a quedarse sin sponsor principal.

“Hace unos días, Qatar Airways le anunció a Boca que la relación comercial que los une desde mediados de 2018 se interrumpirá el próximo 30 de junio, exactamente un año antes de lo previsto inicialmente. Las demoras dirigenciales también contribuyen a que este escenario sea pronto una realidad, algo que reconocen en el club y fundamentan el porqué de esta situación”, comenta el portal



**Fuente fotográfica: Getty**

Así mismo, el artículo expone ““Como Boca no tiene urgencias económicas porque el club está muy saneado, podríamos darnos el lujo de jugar sin sponsor en la camiseta”, le asegura a LA NACION alguien con peso propio dentro de la Comisión Directiva. Aunque a la vez agrega: “Pero en el fútbol de hoy, despreciar el ingreso de 8 o 10 millones de dólares anuales por un sponsor principal de camiseta sería darnos un lujo innecesario”.

Este dirigente reconoce que a Boca le cuesta demasiado tiempo cerrar acuerdos comerciales, y explica a qué se debe: “Es cierto que está pasando eso. Se toman decisiones sin el conocimiento adecuado del tema, damos muchas vueltas, y las empresas se hartan y se van. Nadie quiere poner la firma, por temor a equivocarnos”.

Aunque sorprenda, Boca carece de un gerente de marketing. Y esas decisiones quedan a cargo del presidente (Jorge Ameal). Dentro de la Comisión Directiva ya existió el reclamo correspondiente para que alguien capacitado ocupe ese cargo. “Es muy necesario que Boca tenga un gerente de marketing”, agrega el dirigente.

De concretarse el hecho de que el próximo semestre el equipo xeneize vista una camiseta sin publicidad en el frente, se dará una situación que ocurrió por última vez hace 11.764 días.

“Por torneos internacionales, la final de la Recopa 1990 se jugó sin publicidad”, precisa Guillermo Schoua, editor responsable del sitio [www.historiadeboca.com.ar](http://www.historiadeboca.com.ar). Eso ocurrió el 17 de marzo de aquel año (triunfo 1 a 0 sobre Atlético Nacional en Miami, con gol de Diego Latorre)”, estos últimos fragmentos ofrecidos por LA NACION dejan entrever lo importante que significa para un club la gestión de mercadotecnia en un club, y lo que puede ocasionar la falta de este en la actualidad, a Boca le valió 31 millones de dólares. Por otro lado, queda expuesto en el artículo la cantidad de tiempo que Boca se había acostumbrado a jugar con sponsors en su camiseta.

El propio artículo, hace un informe interesante sobre los ingresos de sponsors que actualmente tiene el club argentino:

“El desglose se daba de la siguiente manera. El ingreso más importante lo aporta Adidas. La marca de indumentaria alemana desplazó a Nike a fines de 2019, y el primer contrato se extiende hasta 2029, con un monto fijo anual de US\$ 10.069.000, a los que se les suman otros US\$ 2.000.000 en concepto de regalías por la venta de la indumentaria oficial.

Por debajo del pecho continuaba por entonces Qatar Airways, que hasta anunciar la finalización de su contrato pagaba por ese espacio exclusivo US\$ 8.000.000 anuales.

Otras tres empresas estaban listas para sumarse, y finalmente fueron derrotadas por la indecisión de la dirigencia xeneize: Binance (considerada la plataforma de intercambio de criptomonedas con el mayor volumen comercial del mundo) le había ganado la pulseada a socios.com. Tenía todo cerrado para aportar US\$ 8.000.000 anuales por aparecer en la manga los próximos 5 años (US\$ 40.000.000 totales).

El otro era Amazon Prime. La plataforma de videos streaming tenía previsto ocupar un lugar en el dorso de la camiseta a cambio de US\$ 2.000.000 anuales. Cansado de las idas y vueltas sin resolución, cruzó de vereda y cerró todo con River.

Por último, la cadena Naldo (artículos para el hogar, tecnología y otros) iba a aportar US\$ 1.000.000 por aparecer en los shorts. Tampoco cerró.

Todas esas negociaciones habían sido iniciadas por el Departamento de Marketing durante el breve paso de Mario Pergolini por la vicepresidencia, y continuada por gente de su equipo, que poco a poco se fue desmembrando tras su renuncia. El último en irse de Brandsen 805 fue Aldo Hernández, gerente de Marketing del club desde diciembre de 2019 hasta febrero de este año.

En ese momento, Pablo Rohde estuvo a un paso de regresar al lugar que ocupó entre enero de 2012 y octubre de 2016, pero finalmente no hubo acuerdo. Desde entonces, el cargo quedó vacante”, sin duda es una clara muestra de los interesantes números que se manejan en el fútbol por patrocinio y la importancia que le deben dar en la actualidad los clubes a este tipo de unidades de negocios.

### **SPONSORS PEÑAROL – NACIONAL**

El mercado del fútbol gira primordialmente alrededor de sus patrocinios, que son grandes sustentos que tiene el deporte, como así, el propio deporte y su popularidad es un gran sustento para varias marcas. Una de estas marcas, es Coca-Cola que se destaca por su patrocinio de selecciones latinoamericanas, En la actualidad, es el sponsor oficial de las delegaciones de Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Uruguay y Paraguay, para ello destina USD 30 millones anuales a la FIFA.

En 2017, en un artículo realizado por 180.com.uy, se describía que la AUF recibirá por sus sponsors unos 3.150.000 dólares al año. Entre ellos estaban:

- Sponsor técnico: Puma
- Main Sponsors: Antel y Asociación Española
- Patrocinadores Oficiales: Banco del Seguros del Estado, Suat
- Patrocinadores: Tienda Inglesa, Coca-Cola, Rexona, Ega, Pilsen y Panini

Pero además de los sponsors con los que cuenta la AUF, clubes como Peñarol y Nacional cuentan con sus propios patrocinios, en los que en varios casos son compartidos:

BBVA: El banco BBVA logro cerrar acuerdos con los dos clubes grandes de Uruguay, Nacional y Peñarol, el patrocinio ha cerrado acuerdos para que tanto las instituciones como el banco tengan intereses en comunes. Uno de los lanzamientos que han lanzado los clubes y el banco son las Tarjeta Peñarol y Nacional BBVA para los socios de dichas entidades y con beneficios exclusivos.

NISSAN: La marca japonesa es otra de las que ha apostado por el deporte y en consecuencia por clubes como Peñarol y Nacional. El patrocinio tiene como desafío superar sus ventas gracias al apoyo de los dos clubes más populares d nuestro país, la marca no solo se ha hecho visible en la camiseta, sino que ha estado presente en paneles ubicados en Los Céspedes y en el Gran Parque Central, y en Peñarol, en Los Aromos y en el Campeón del Siglo. El vínculo con Nissan fue hasta principios de 2021, donde lo desplazo RENAULT.

RENAULT: A comienzos del 2021, Peñarol y Nacional, acordaron unirse a la marca del club, según trascendió por fuentes del aurinegro la marca Renault oferto el doble que NISSAN para aparecer en las camisetas de los dos grandes.

En un artículo de 2018, publicado por Infonegocio se describe que Nissan le representa a mirasoles y tricolores “una suma de US\$ 70.000 y un auto 0 km. por cada año de contrato”.

ANTEL: La marca de telefonía auspicia a Peñarol y Nacional desde fines de 2008, siendo así una de las primeras marcas que ha apostado fuerte en el fútbol uruguayo.

**¿Qué diferencias hay en la estructura de ingresos de los clubes top de Europa y los grandes uruguayos?**

El artículo publicado en El Observador el 14 de octubre de 2018, expresa la estructura de ingresos de so equipos uruguayos y lo constata con los clubes europeos. A continuación dejo algunos fragmentos del artículo:

El juego se ha convertido en espectáculo, con pocos protagonistas y muchos espectadores, fútbol para mirar, y el espectáculo se ha convertido en uno de los negocios más lucrativos del mundo". La frase de Eduardo Galeano puede resumir el pensamiento crítico de muchos

fanáticos del deporte más popular del mundo, pero presenta una realidad innegable: cada vez más, en el fútbol domina lo económico.

Eso provoca un aumento de la distancia entre los clubes sudamericanos —más aún los uruguayos— y los europeos, que manejan un caudal de dinero inimaginable por estos lares. En base a tres estudios distintos, El País comparó la estructura de ingresos de los equipos locales con las instituciones más importantes del viejo continente.

Mientras en Uruguay más de un tercio del dinero que entra a los clubes es por la televisión y solo un 7% por acuerdos de patrocinio y venta de merchandising, en los equipos de elite europeos se mantiene el guarismo en el primer ítem pero los contratos comerciales explican la mitad de los ingresos.

El trabajo "El significado del fútbol en la sociedad uruguaya", presentado hace unos meses y realizado por la Facultad de Psicología y la de Ciencias Sociales de la Universidad de la República (UdelaR), dice que el fútbol local "es sostenido económicamente por los ingresos generados por la venta de derechos de televisación y los ingresos por transferencias de jugadores".

En efecto, la investigación reveló que los clubes profesionales de Uruguay obtuvieron en 2016 unos US\$ 50 millones de ingresos, tomando los balances de Nacional y Peñarol y lo que el resto de los clubes cobran por concepto de derechos de televisación.

Los autores analizan que al ser "un mercado pequeño, los ingresos por entradas y cuotas sociales son prácticamente inexistente a excepción de los cuadros grandes", quienes sí embolsan dinero por dicho rubro, aunque pese al volumen de hinchas que tienen generan "ingresos por entradas vendidas que no son cuantiosos".

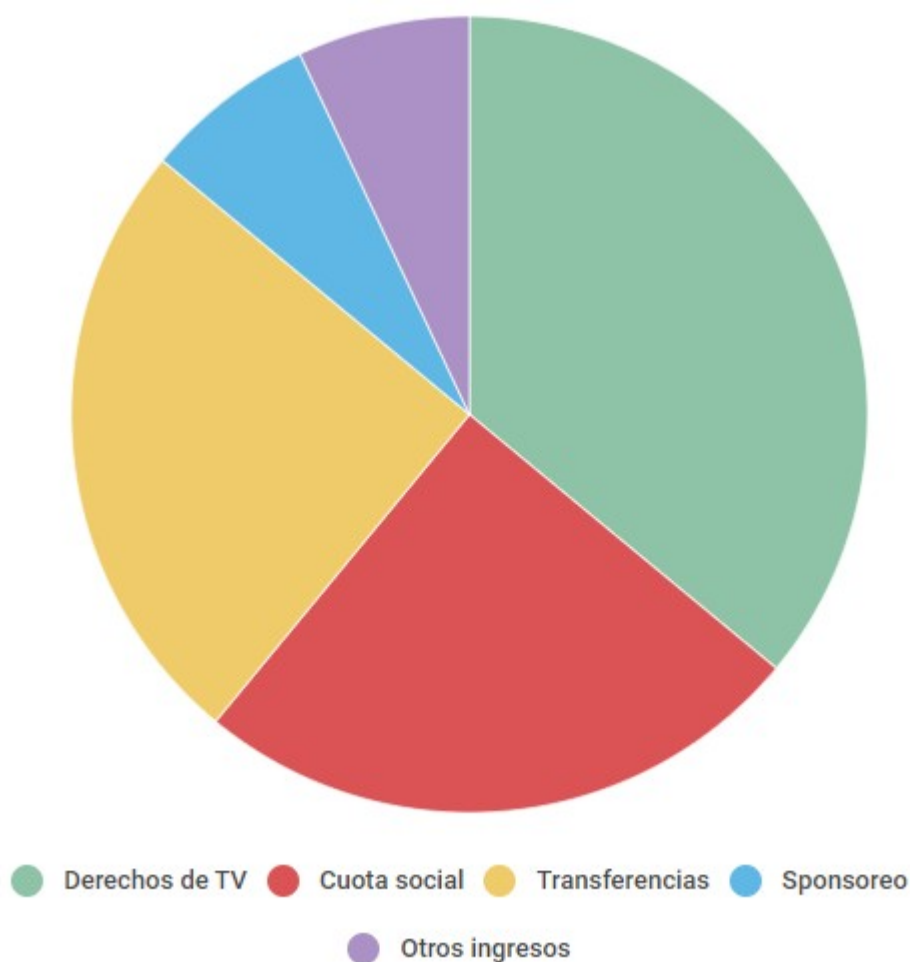
Es así, que el 36% de los ingresos generados por el fútbol uruguayo surgen del contrato de televisación con Tenfield —un informe de Mediapro del 2017 reflejó que a la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) ingresan al año US\$ 11,8 millones por la explotación de esos derechos— y el dinero que paga la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) por ese aspecto —está incluido en los premios que cobran los equipos participantes; combinando ambos informes puede estimarse en US\$ 2 millones—.

El 25% del monto que entra a las instituciones es por ventas de futbolistas, mismo guarismo por concepto de cuotas sociales, al tiempo que el 7% es por patrocinio y merchandising.



"La diferencia de recursos económicos entre las ligas europeas y las sudamericanas parecería ser que es cada vez más profunda. En la década del 60 muchos cuadros sudamericanos manejaban un presupuesto similar a los europeos, cosa que en la actualidad es difícil de creer. Real Madrid y Barcelona, manejan recursos por más de US\$ 700 millones al año; Nacional y Peñarol cuentan con presupuestos inferiores a US\$ 20 millones", repasó el trabajo hecho por ambas facultades.

También ahonda en la comparación del fútbol local con la región: "Boca y River cuentan con presupuestos de US\$ 40 millones. En Brasil, los principales equipos manejan el doble, que es cuatro veces más que los cuadros grandes" locales.



### Tendencias comerciales

### **El nombre del estadio como activo**

"Los clubes están empezando a vender los derechos del nombre de sus estadios a las empresas, algo que ya se considera una corriente consolidada en América del Norte (no solo en el fútbol sino también en ligas de otros deportes como la NBA o NFL)", analizó la calificadora DBRS. En su informe, señaló que es "una forma potencial de los clubes de diversificar aún más los ingresos" y "asegurar otra fuente de dinero estable". Argentinos Juniors fue el primer equipo del vecino país en firmar un contrato de este tipo en agosto.

### **El curioso caso de un club inglés**

El club más rico del mundo hace 10 años que no gana la Champions League y cinco que no consigue un título de liga local. Es el Manchester United, que aumenta cada año el valor de su marca pese a los resultados deportivos. Esto se debe al "apoyo de cientos de millones de fans" que hacen crecer sus ingresos comerciales "compensando el bajo rendimiento en el campo", señaló DBRS. Casi la mitad de sus ingresos provienen de rubros comerciales, como el acuerdo con Adidas por 10 años a cambio de cerca de US\$ 1.000 millones.

### **Evolución en marcas de auspicio**

"En los años 90, las marcas multinacionales pagaban por tener sus logos en las camisetas de superclubes mientras que los equipos menos conocidos eran patrocinados por concesionarias de autos locales o firmas de neumáticos. Sin embargo, el fútbol creció en popularidad mundial y las corporaciones internacionales tomaron nota. Ahora participar en una de las principales ligas es suficiente para atraer la atención de un patrocinador multinacional como líneas aéreas, tiendas de lujo y compañías de videojuegos", analizó DBRS.

**City Football Group compró Torque atraído por «la capacidad que tiene este país de generar jugadores de gran talento»: «Queremos estar comprometidos con el fútbol uruguayo»**

En un artículo publicado por el portal "En perspectiva", el 25 de julio de 2018, explican lo que es el efecto que convirtió al Club Atlético Torque en una empresa denominada hoy "Montevideo City Torque".

El portal explica: “El City Football Group compró el Club Atlético Torque el año pasado, parte de una estrategia global de crecimiento con equipos en cada continente. ¿Cuál es el plan de este grupo de capitales árabes y chinos?”

Los gigantes globales de las inversiones deportivas ya están entre nosotros.

El City Football Group, que posee varios equipos en el mundo, el más emblemático de ellos el Manchester City, comenzó a invertir hace poco más de un año en un pequeño club barrial de fútbol del oeste de Montevideo, el Club Atlético Torque, que en ese entonces jugaba en la Segunda División Profesional.

Desde aquel momento Torque solo ha dado pasos hacia delante: subió a Primera División, llegó a jugar la final del Torneo Intermedio, reformó su complejo deportivo y tiene un proyecto de formación de nuevas generaciones de futbolistas.

Todos han oído hablar del fenómeno Torque, lo han seguido, ha estado en las noticias. Vale pena plantearse una serie de preguntas: ¿por qué este grupo, City, decidió invertir en Uruguay? ¿Qué hace cuando toma un club local? ¿Qué planes a futuro tiene en nuestro país?

En Perspectiva recibió a Diego Gigliani, argentino, director de Clubes Emergentes del City Football Group, que llegó a Uruguay para dar una charla sobre estos temas. Junto con él visitó el estudio Luis Bruno, el director general de Torque”.

La entrevista completa con Diego Gigliani se puede ver en el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=zy0EFXDYJIM&t=467s>

### **El negocio del futuro: se viene la Liga Uruguay AUF de eSports**

En un artículo publicado por El País (Ovación), el 30 de abril de 2020, se detallan las tendencias de los negocios asociados a los E-sports, un modelo de negocio asociados a los clubes de fútbol que cada vez tiene más fuerza.

A continuación de algunos fragmentos del artículo:

El plan de negocios podría estar terminado en tres meses y tener un lanzamiento en una sala "plotada" del Estadio Centenario en la previa de las Eliminatorias.

En tres meses, ese es el plazo en el que se supone que quedará pronto el plan de negocios, la Asociación Uruguaya de Fútbol ingresará al redituable mundo gamer. Y, quizás, la gran promoción de Liga Uruguaya con el sello AUF pueda realizarse en el Estadio Centenario y en la previa del estreno de las Eliminatorias de Catar 2022, si es que la pandemia del COVID-19 permite que la ronda comience en septiembre.

De hecho, según supo Ovación, la idea de plotear una zona del escenario deportivo para darle gran exposición a los deportes electrónicos y meterse en el nicho de negocios que actualmente moviliza sumas muy importantes de dinero, ya estaba tomada a partir de la experiencia vivida con el desarrollo alcanzado por Hungría.

Los neutrales de la AUF observaron, en oportunidad del partido amistoso que la Selección uruguaya disputó contra su similar húngaro en noviembre del año pasado, que el modelo de gestión de eSports (las competiciones de videojuegos multijugador de forma profesional) estaba permitiendo llegar a un mercado que tiene grandes posibilidades de concretar un crecimiento sostenido.

Allí, en el flamante Arena Ferenc Puskas, los uruguayos fueron testigos de la infraestructura montada para vivir un partido de videojuego como si se tratase de un cotejo real. Aficionados asistiendo a un duelo de gamers preparados para vivirlo con gritos típicos de una tribuna clásica.

Uruguay necesita ir despacio. Realizar un proyecto que sea adaptable a sus posibilidades, porque en Hungría están unos cuantos pasos más adelantados, debido a que tiene un funcionamiento integral entre los clubes y la Federación, pero la idea tomó cuerpo y hay un avance firme. Y el mayor estímulo lo proporcionó, según lo indicó a Ovación el neutral Fernando Sosa, la emisión por AUF TV del clásico virtual entre Nacional-Peñarol que en tiempo real tuvo 32.000 visualizaciones.

“La estrella acá no es (Lionel) Messi ni (Luis) Suárez, es el gamer. Y los chicos siguen a esos gamers para ver los movimientos que hacen. Y los quieren copiar. Es muy fácil, relación inversión vs retorno no resiste análisis para no hacerlo”, comentó Sosa.

Se trata de una estructura bien definida: clubes que crean sus equipos de eSports y que se unen a las Federaciones de sus países. Hoy la AUF se encuentra en la etapa del plan de negocio porque muchos clubes uruguayos tienen cedidos sus derechos de eSport para la Federación Uruguaya de Fútbol Virtual, una entidad privada. En estos momentos se está

hablando con las instituciones y con la referida Federación que ya tiene una inversión hecha en materia de marketing, marca y posicionamiento. “Lo que estamos buscando es el vínculo asociativo y de transición, porque ya se sabe que la Federación de eSports, por regulación FIFA, tienen que estar dentro de la AUF”, explicó Sosa.

La Asociación le dará formato a la competencia con las instituciones que quieran ingresar, lo llevará a una plataforma de gestión operativa, técnica, entregará el soporte de internet, de consolas y transmisión. En ese caso, se subirá al canal de distribución que podría ser AUF TV o por medio de un canal de suscripción prepago por Youtube. Y, después, tratar de encontrar los socios comerciales que patrocinen.

Con esta acción se procura ser parte de un mercado que, según la consultora Newzoo (especializada en videojuegos) generó ingresos por 1.100 millones de dólares en 2019 y tuvo una audiencia de 454 millones de personas. Lo que significó un incremento del 27% con relación al año 2018.

Si la AUF opta en estos momentos por una asociación transitoria es porque invertir en los eSports, en la realidad actual, no es posible. Esta sociedad no tendrá costo para la Asociación y se podrá contar con un producto sólido. “En principio hay que llegar a un acuerdo comercial con la Federación de Fútbol Virtual y después ver cómo seguimos trabajando juntos. Pero es clarísimo que el componente marca AUF es lo que dará un potencial grande. Además, acoplados al modelo FIFA”, reveló Sosa.

La unidad de gestión exclusiva para eSports no está tan desarrollada, pero sí tiene el impulso de un equipo que está armado y separado del Ejecutivo para empezar a preparar acciones promocionales. También se están llevando negociaciones importantes con Nacional para lograr que se asocie a la línea de desarrollo que impulsará la AUF, porque su visión comercial por ejemplo impidió que se realizara un hexagonal con Peñarol, River, Boca, Inter y Gremio, América y Deportivo Cali.

“Está todo dado para hacerlo y los clubes van a poder buscar recursos frescos y lo mismo ocurrirá con la AUF gracias a un rubro nuevo. Hoy no hay una estimación de lo que se puede percibir, porque en términos comerciales hay que montar el producto, mostrar la llegada que tiene, por dónde va a salir y después marcar cuánto querés percibir por el patrocinio de ello. Al momento que el producto esté cerrado habrá que hacer presentaciones de venta a los

patrocinadores. Ya sabemos que La Banca de Quinielas está a fin con esto y que a Antel también le interesa”, comentó con entusiasmo Fernando Sosa.

El dirigente de la AUF también puntualizó que se tendrán tres líneas para explotar: una de la de Conmebol con las competencias internacionales de clubes, otra con la FIFA con la Selección y una tercera línea que es la de cobrar regalías del juego que se vende al aficionado. Y no descartó un modelo de negocio que permita entrar en Asia.

“Dentro de tres meses aspiramos a tener una Liga Uruguay con marca AUF. Hay que aplicar en Conmebol para poder jugar Copa Libertadores y Sudamericana y esperar que el resto del continente también se acople, porque no todas las ligas tienen su eSports desarrollados. Aunque ya hubo torneos amistosos. Por ejemplo, FIFA invitó a un tour y nosotros no pudimos participar porque no teníamos la selección oficial armada”, contó el neutral de la AUF.

La Asociación avanza con certeza porque está en contacto con tres entidades. Además de Conmebol y FIFA, hay una relación directa con EA Sports, el propietario de la licencia oficial de FIFA, que está entregando todo el soporte técnico y aportando la experiencia para hacerlo.

“Estamos intentando conseguir todas las variables para que nadie pueda decir que no, pero la Liga la armaremos con los equipos que quieran participar”, precisó Sosa. Y agregó que ya tenían preparada para las Eliminatorias montar una “fan zone para Uruguay-Chile y ahí hacer exhibiciones. Hay que aceptar que estos videojuegos llenan estadios y no es descabellado imaginar un futuro con un Antel Arena como gran escenario para Uruguay. Claro, primero vamos a empezar por el bajo presupuesto y después hacer acciones promocionales que permitan ir creciendo. Desde ese costado se conquista a los que juegan y también a los padres. La experiencia está comprobada, hay éxito y es solamente copiar”.

A continuación dejo el enlace de la nota. <https://www.elpais.com.uy/ovacion/futbol/negocio-futuro-viene-liga-uruguay-auf-esports.html>

### ¿Peñarol y Nacional como futura SAD?

En el artículo por Referi el 23 de Mayo de 2020, se explica la posición de los dos grandes de nuestro país con respecto a esta situación: “Sin desmerecer a nadie, los clubes que adoptaron el sistema de SAD estaban con problemas grandes, con poca parcialidad y pocos socios. No tenían mucha viabilidad desde el punto de vista deportivo comparado con otros equipos que

ya están en otro escalón”, dijo Adrián Leiza al hablar sobre los clubes que recurren a este mecanismo.

Para el abogado, esta modalidad puede chocar en los hinchas y dirigentes de los equipos más populares, entre ellos Peñarol y Nacional, y otros como Defensor, Danubio, Wanderers y Liverpool. “Hay clubes en los que se complicaría mucho celebrar una estructura de esta manera. Son clubes que tienen más arraigo popular y más socios”, expresó. El asesor en SADs, que es consultado por inversores (ver apunte), indicó que no cree que a ellos le interese un plan con clubes como Nacional o Peñarol. “¿Qué negocio tenes que ofrecerles a los grandes para que sea atractivo y te lo vote la asamblea? Tendría que ser algo impresionante”, comentó.

“Si vas a transformar a Nacional o Peñarol, u otros clubes, en una SAD, es complicado, porque puede demorar mucho tiempo y transformarlo desde el punto de vista legal no es claro. Eso implica que desaparezca la asociación civil y entre la gente nueva. ¿Qué haces con los socios? Les tendrías que dar la opción de ser accionistas. Andá a plantear eso en un club como Boca, es impensado”, comentó.

### **Obtención de los datos:**

Para poder lograr todos los objetivos del trabajo se buscara obtener datos por diferentes sitios web que sean confiable y citen información de relevancia con el tema elegido. Así mismo, una de las fuentes que pueden ser utilizadas con los periódicos digitales como (El País) con noticias que tengan relación directa con el caso en cuestión.

Por otra parte, también se hará hincapié en algunas tesis que hayan trabajado en el tema o se acerquen al mismo, ya sea aportando o enriqueciendo algunos puntos del trabajo, como aportando algún dato de trascendencia.

Además se hará hincapié en algunos libros relacionados con el Marketing en el fútbol, que hacen un repaso claro sobre la aplicación del marketing en este deporte y los modelos de negocio que genera para las instituciones.

En este sentido, contemplaremos también todas las publicaciones de la marca vía online (sitio web, redes sociales y demás), como así alguna acción en particular de los clubes que hayan contribuido o aportado algún concepto al tema.

Por último, también se intentara tener alguna entrevista con los representantes de las marcas en cuestión (Peñarol, Nacional o Torque), así mismo, como lo puede ser propiamente una de las empresas más importante del futbol Uruguayo: Tenfield.