



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Cuando La Celeste se volvió marca

Evolución de una identidad futbolística a una marca registrada.

Universidad de la República

Facultad de Información y Comunicación

Trabajo Final de Grado

2025

Estudiantes:

María Altina de los Santos 4.749.322-2

Avril González 5.485.333-6

Tutor:

Gonzalo López Baliña

Agradecimientos en conjunto

Queremos agradecer profundamente a nuestro tutor, **Gonzalo López Baliña**, por su dedicación, acompañamiento, aliento y confianza durante todo el proceso de realización de este trabajo.

A la **Facultad de Información y Comunicación**, portadora de tantas emociones, aprendizajes y sensaciones. Gracias por brindarnos el espacio y las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto, y a cada docente que, de una u otra forma, contribuyó a nuestro crecimiento académico y personal.

Agradecemos también a quienes participaron como entrevistados en este trabajo: **Ignacio Alonso** y **Marcos Méndez** (Asociación Uruguaya de Fútbol), **Sebastián Mir** y **Romina Rivero** (Punto Ogilvy), **Sebastián Orlando** (Havas Gurisa), **Diego Godín** y **José María Giménez**, por su generosidad, tiempo y aportes, que fueron fundamentales para enriquecer nuestro análisis y aportar miradas diversas sobre el proceso de construcción de la marca de la selección uruguaya.

Quiero comenzar agradeciendo a **Mai y Pau**, por su dedicación, paciencia, talento y, sobre todo, por su amistad invaluable. Fueron el mejor equipo del mundo. Sin ustedes, no habría llegado hasta acá.

A **mis amigos**, por hacer más livianos los días difíciles y las jornadas interminables. Gracias por impulsarme a ser mejor siempre, por creer en mí, especialmente en esos días en los que la abrumación y el cansancio nublaban mi vista. Gracias por estar cerca, sobre todo cuando los kilómetros pesaron un poco más.

A **mi equipo de trabajo**, por acompañarme con paciencia, escucharme y sostenerme cada vez que lo necesité durante este largo proceso, y por nunca dejar de alentarme a seguir.

A mi familia —en especial a **mis hermanos**, a **mi mamá** y a **José**— por enseñarme el valor del esfuerzo, la constancia y la pasión por lo que uno ama; por celebrar cada logro, por más pequeño que pareciera. No hay palabras que alcancen. **Esto es mío, para ustedes.**

A los que ya no están en este plano, pero plantaron las raíces de mis mayores valores y me siguen acompañando desde otro, enviando fuerza y aliento. Esto también es por y para ustedes, **abuelos. Promesa cumplida.**

A todas las personas que formaron parte de mi camino en la carrera, a quienes siguen estando y a quienes se cruzaron en distintos momentos: gracias.

Y me agradezco, sobre todo, a **mí misma**: por confiar, por no rendirme, por dar siempre lo mejor de mí y no haber bajado nunca los brazos durante todo mi proceso universitario. Por llegar hasta acá con la **misma ilusión con la que empecé este viaje.**

Este proyecto cierra y cuenta, de algún modo, toda **mi historia en la FIC** y mi formación personal y profesional. **Cumpliendo mi sueño de ser Licenciada.** Ojalá lo disfruten tanto como yo disfruté hacerlo.

Alti

A mi familia y a mis amigos, por ser siempre ese impulso que me motiva a cumplir mis sueños, por acompañarme con cariño y alentarme en cada paso de este proceso, con todo lo que ello implica.

A mi madre y a mi tía, mis mujeres favoritas en el mundo, que estuvieron en cada caída y en cada tropezón para levantarme y animarme, acompañándome con amor, respeto y recordándome con certeza que cada paso me acercaba al gran final de este camino.

A mi padre, que a pesar de la distancia estuvo siempre presente, con interés y brindándome su ayuda en el desarrollo de este trabajo. Sus conocimientos han sido muy valiosos para mí, y poder plasmarlos de alguna manera en este proyecto fue sumamente importante.

Un agradecimiento especial a Nati, mi gran amiga y sostén en este último tiempo. No ha sido fácil llegar al final de esta etapa, pero su presencia, su generosidad, su inteligencia y sus ganas de compartir conmigo todo lo que sabe, hicieron que el camino fuera mucho más llevadero y significativo.

Este trabajo representa mucho más que una etapa académica, es el reflejo de un camino recorrido con esfuerzo, dedicación y el apoyo incondicional de quienes me rodean.

Avi

Índice

1. Introducción	3
1.1 Palabras claves	4
1.2 Resumen	4
2. Justificación académica	5
3. Pregunta de investigación	7
4. Objetivos	7
4.1 Objetivo general	7
4.2 Objetivos específicos	7
5. Antecedentes	8
5.1 Antecedentes bibliográficos de investigación	9
5.2 Antecedentes contextuales	11
5.3 Antecedentes de la marca	13
6. Marco teórico	14
6.1 Posicionamiento	14
6.2 Reposicionamiento	16
6.3 Construcción e identidad de la marca	18
6.4 ¿Qué entendemos por marca?	21
6.5 Representación e identidad nacional: el liderazgo de Tabárez como figura simbólica	22
7. Metodología	24
7.1 Selección de entrevistados	26
8. Análisis	28
8.1 La AUF como marca	28
8.2 La garra charrúa: símbolo identitario, mito nacional y atributo de marca	34
8.3 La Celeste: eje identitario de marca	36
8.4 El maestro Tabárez, y lo clave de su "era"	39
9. Análisis de campañas publicitarias claves de la selección uruguaya en los períodos 2010 -2024	44
9.1 Análisis comparativo de campañas: Pilsen antes y después del 2010: "Nací Celeste" (2007) vs "Papelitos" (2011)	48
9.3 Antel - El mundial está a la mano (2022) vs. Antel - Camiseta puesta (2024)	54
9.4 Puma - El fantasma del 50 (2014) vs. Pepsi - Sed de gloria (2023)	58
9.5 Comparación y análisis final	64
10. Conclusiones	70
11. Bibliografía y fuentes consultadas	73
12. Anexo.	77
11.1 Transcripción de entrevista – Diego Godín (ex jugador de la selección uruguaya de fútbol)	77
11.2 Transcripción de entrevista- Jose María Gimenez (actual jugador de la selección uruguaya de fútbol)	82

11.3 Transcripción de entrevista – Sebastián Orlando (Chief Creative Officer en Havas Gurisa)	83
11.4 Transcripción entrevista: Romina Rivero y Sebastián Mir (Directores Creativos de Punto Ogilvy, Uruguay)	92
11.5 Transcripción de entrevista – Marcos Méndez (Gerente de comunicación y marketing de la AUF)	97
11.6 Transcripción de entrevista – Ignacio Alonso (presidente de la AUF)	105

1. Introducción

El presente Trabajo de Grado se inscribe en la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, y tiene como objeto de análisis la transformación de la selección uruguaya de fútbol en una marca publicitaria con identidad propia. Para la población uruguaya, el mundo del fútbol no es considerado únicamente una práctica deportiva, forma parte de un fenómeno social, cultural y económico que atraviesa la vida cotidiana de la población, impactando en sus identidades y generando narrativas compartidas. En ese marco, la selección uruguaya ha evolucionado de ser una simple representación deportiva nacional a convertirse en un emblema publicitario y cultural que trasciende el campo de juego y la vida de cada uno de los uruguayos.

El proceso de profesionalización y la incorporación de estrategias de marketing y branding, particularmente a partir del Mundial de Sudáfrica 2010, consolidaron un punto de inflexión que cambió la forma en que la selección se posiciona en el imaginario colectivo. Ese año no solo representó una nueva era deportiva, sino también generó una oportunidad para redefinir su identidad, expandiendo el alcance simbólico y comercial de la marca de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF). La garra charrúa, el liderazgo del Maestro Tabárez y los logros alcanzados en torneos internacionales se transformaron en claves comunicacionales que potenciaron el valor de la selección en un contexto de globalización deportiva.

El presente trabajo busca explorar, analizar y argumentar cómo esta transformación se gestó, cuáles fueron las estrategias de comunicación y reposicionamiento implementadas, y qué impacto tuvieron las alianzas con patrocinadores y marcas comerciales en la consolidación de la selección como un producto de marketing. Asimismo, se aborda la construcción de un vínculo emocional con la sociedad uruguaya, que ve en la selección un reflejo de sus valores históricos, como sacrificio, resiliencia, orgullo, pero también un medio para proyectar la imagen país a nivel global.

Desde la perspectiva de la comunicación y la publicidad, este caso permite analizar el entrecruzamiento entre deporte, marketing e identidad cultural. No se trata únicamente de estudiar campañas puntuales, sino de comprender cómo la AUF ha logrado gestionar a la selección como un medio estratégico, capaz de competir en el mercado publicitario con marcas globales y, a su vez, de sostener un relato identitario que mantiene su esencia local. En

este sentido, la investigación se propone contribuir a la discusión académica sobre el marketing deportivo en Uruguay, un campo que ha cobrado crecimiento y relevancia de manera rápida, pero que aún carece de estudios exhaustivos sobre la selección como marca.

Este análisis no sólo estudia la relevancia del fútbol como fenómeno cultural, sino que permite comprender cómo una institución deportiva puede transformarse en una marca con peso internacional, sin perder su vínculo con las raíces sociales y culturales que le dieron origen. En definitiva, la selección uruguaya de fútbol no solo juega partidos, también comunica, representa y vende un relato de país, convirtiéndose en un caso paradigmático de estudio para las ciencias de la comunicación y la publicidad.

1.1 Palabras claves

selección uruguaya, marketing deportivo, transformación de marca, estrategias publicitarias, percepción del consumidor, identidad de marca, asociaciones de patrocinadores, evolución deportiva, conexión emocional, estrategias de branding.

1.2 Resumen

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar el proceso mediante el cual la selección uruguaya de fútbol se consolidó como una marca publicitaria con identidad propia, trascendiendo su función estrictamente deportiva. La investigación parte de la premisa de que el Mundial de Sudáfrica 2010 marcó un punto de inflexión tanto a nivel deportivo como comunicacional, que permitió a la AUF profesionalizar su gestión, incorporar nuevas estrategias de marketing y proyectar a La Celeste como una marca nacional con alcance global.

Para abordar este fenómeno, se adoptó una metodología cualitativa y exploratoria que incluyó análisis bibliográfico, revisión de campañas publicitarias y entrevistas en profundidad a actores clave, como directivos de la AUF, jugadores emblemáticos como Diego Godín y José María Giménez, y referentes de agencias publicitarias vinculadas a la comunicación de la selección. Este enfoque permitió entender perspectivas institucionales, creativas y deportivas, enriqueciendo la comprensión del proceso de construcción y reposicionamiento de la marca

AUF.

El trabajo se apoya en un marco teórico que articula conceptos de posicionamiento, reposicionamiento y construcción de identidad de marca (Kotler & Keller, Ries & Trout, Aaker, etc), aplicados al caso específico de la selección. Se analiza cómo atributos simbólicos como la “garra charrúa”, la camiseta celeste y el liderazgo de Tabárez se transformaron en puntos clave, capaces de generar diferenciación en el mercado e interpelación emocional entre los hinchas. Asimismo, se estudia el rol de las marcas patrocinadoras y la forma en que las alianzas estratégicas (como el reciente acuerdo con Nike) incidieron en el reposicionamiento de la selección a nivel internacional.

Los resultados del análisis evidencian que la AUF ha logrado construir una marca fuertemente posicionada, respaldada por un capital simbólico que excede lo deportivo. La Celeste se rige como un producto cultural capaz de movilizar emociones colectivas, representar la identidad nacional y, al mismo tiempo, generar valor económico a través de campañas, contratos publicitarios y derechos de imagen. Este doble carácter, identitario y comercial constituye el núcleo de su éxito como marca.

En conclusión, la investigación intenta aportar al campo académico de la comunicación y el marketing deportivo un estudio de caso singular, que muestra cómo un equipo nacional puede transformarse en una marca de alcance global sin perder su vínculo con lo local. La selección uruguaya de fútbol significa hoy un fenómeno complejo en el que conviven el deporte, la identidad cultural y la mercantilización, convirtiéndose en un objeto de análisis indispensable para comprender las nuevas dinámicas del marketing en el deporte contemporáneo.

2. Justificación académica

La presente investigación tiene como objetivo académico estudiar y profundizar en conceptos vinculados al área de la publicidad y del marketing de forma práctica.

La misma se centrará en el estudio de las estrategias de comunicación realizadas por la selección uruguaya de fútbol en la construcción de su reposicionamiento de marca dentro del mercado deportivo (siendo este un mercado que se ha transformado en una cada vez más competitivo) debido a la gran cantidad de sponsors que han surgido en los últimos

años, entre otros. Este trabajo intentará demostrar los cambios que ha desarrollado la AUF a nivel publicitario en una línea temporal delimitada, hasta llegar a la actualidad.

En Uruguay, la selección no es solo un mero equipo de fútbol, es un símbolo que une al país, genera pasión y despierta un sentido de pertenencia único. El fútbol es parte esencial de la cultura uruguaya y de su idiosincrasia y La Celeste, con su historia y logros, ha dejado de ser solo un conjunto de jugadores para convertirse en una marca que representa valores, emociones y orgullo nacional. Esta marca que tanto representa, pertenece a la sociedad como colectivo pero sentimos que, a pesar de esa importancia evidente, se ha hablado de manera insuficiente de este tema desde una óptica relacionada específicamente al marketing.

En la actualidad, el marketing deportivo ha conseguido una relevancia potente a nivel mundial, pero en el caso uruguayo, la exploración de cómo la selección se ha posicionado como una marca clave con el mundial del 2010 como punto de inflexión, aún sigue sin ser enfocado como caso de estudio. Por eso creemos que es necesario llevarlo a la mesa; no solo porque muestra cómo ha evolucionado el marketing en el deporte, sino porque refleja cómo un equipo puede convertirse en un producto comercial sin perder su esencia o su objetivo principal.

Este trabajo no solo busca analizar la marca de la selección uruguaya, sino entender y profundizar sobre cómo llegó a ocupar un rol tan esencial en la sociedad uruguaya, y cómo ha sabido adaptarse a las reglas del nuevo marketing global. Es una oportunidad para poner en palabras lo que muchos ya asumimos, pero que, como ya hemos mencionado anteriormente, no se ha investigado lo suficiente: la selección como un fenómeno que va más allá de lo deportivo, capaz de generar valor en lo emocional y en lo comercial. En *El fútbol a sol y sombra*, Eduardo Galeano resalta la importancia crucial de la hinchada en el fútbol. Según el autor, "*Rara vez el hincha dice: "hoy juega mi club". Más bien dice: "Hoy jugamos nosotros". Este jugador número doce bien sabe que es él quien sopla los vientos de fervor que empujan la pelota cuando ella se adormece, como bien saben los otros once jugadores que jugar sin hinchada es como bailar sin música*" (Galeano, 1995, p13). En esa misma obra, Galeano destaca cómo el fútbol se vive con una profunda pasión, donde el hincha asume un rol activo y se percibe a sí mismo como un protagonista dentro del campo de juego. En el contexto uruguayo, el fútbol trasciende su carácter meramente recreativo/deportivo para convertirse en una expresión cultural profundamente arraigada. Esta disciplina deportiva no solo simboliza

un espectáculo, sino que también encarna los valores de resiliencia, esfuerzo y solidaridad que definen a la sociedad uruguaya.

3. Pregunta de investigación

¿Cómo se ha modificado en el tiempo la identidad de marca de la selección uruguaya de fútbol a partir de los años 2010 - 2011?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Investigar el proceso de transformación de la selección uruguaya de fútbol como marca; en relación a su crecimiento en comunicación digital y marcas asociadas, a partir de los años 2010-2011 hasta el presente, en el territorio nacional.

4.2 Objetivos específicos

Para lograr responder el objetivo general de investigación, se plantean estos objetivos específicos:

- Comprender la percepción pública de la selección como símbolo nacional y marca.
- Analizar las estrategias publicitarias utilizadas por AUF a partir de 2010.
- Explorar cómo se construyó la identidad de marca a través de campañas.
- Investigar la percepción pública de la selección como símbolo nacional y marca.

5. Antecedentes

La selección uruguaya de fútbol representa una temática de suma relevancia e interés en la sociedad uruguaya, dada la enriquecedora trayectoria histórica del país en este deporte.

Con dos victorias en la Copa Mundial de la FIFA, obtenidas en 1930 y 1950, así como diversos logros en competencias continentales como la Copa América, Uruguay ha consolidado su posición como potencia futbolística a lo largo del tiempo.

Su importancia histórica y su papel como entidad rectora del fútbol en Uruguay han generado un amplio cuerpo de investigación y análisis a lo largo de los años. Si bien existen numerosos antecedentes relacionados con la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), esta investigación se centrará en aquellos aspectos que son relevantes para comprender el proceso de transformación de la selección uruguaya de fútbol como una marca con identidad propia. En este sentido, se examinarán aquellos antecedentes que proporcionen una base sólida para abordar el tema de manera significativa dentro del contexto de la publicidad y el marketing en el ámbito deportivo.

A modo introductorio, y al mismo tiempo con la intención de demostrar el lugar clave que ocupa el fútbol y la selección nuestro país, nos gustaría comenzar trayendo a Eduardo Galeano, uno de los escritores más emblemáticos de Uruguay, que ha abordado el tema del fútbol y el orgullo nacional en varias de sus obras. En su libro *"El fútbol a sol y sombra"*, Galeano explora la pasión y la identidad que el fútbol despierta en los uruguayos. A través de una narrativa rica y evocadora, el autor no solo celebra el deporte como una manifestación cultural, sino que también lo contextualiza como un fenómeno social profundamente arraigado en la psique colectiva de la nación. Galeano destaca cómo el fútbol sirve como un vehículo de expresión del orgullo nacional, capaz de unificar a la sociedad en momentos de triunfo y reflexión. Su obra proporciona una lente invaluable para comprender el impacto del fútbol en la construcción de la identidad uruguaya, haciendo de este libro, una referencia esencial para cualquier estudio sobre la intersección entre deporte y cultura en Uruguay:

“Y Obdulio era chiquilín y futbolero, y como todos los uruguayos estaba prendido a la radio, escuchando la final de la Copa del Mundo. Cuando la voz de Carlos Solé me transmitió la triste noticia del gol brasileño, se me cayó el alma al piso. Entonces recurrí al más poderoso de mis amigos. Prometí a Dios una cantidad de sacrificios a cambio de que Él se apareciera en Maracanã y diera vuelta el partido. Nunca conseguí recordar las muchas cosas que había prometido, y por eso nunca pude cumplirlas. Además, la victoria de Uruguay ante la mayor multitud jamás reunida en un partido de fútbol había sido sin duda un milagro, pero el milagro había sido más bien obra de un mortal de carne y hueso llamado Obdulio

Varela. Obdulio había enfriado el partido, cuando se nos venía encima la avalancha, y después se había echado el cuadro entero al hombro y a puro coraje había empujado contra viento y marea. Al final de aquella jornada, los periodistas acosaron al héroe. Y él no se golpeó el pecho proclamando que somos los mejores y no hay quien pueda con la garra charrúa” (Galeano, 1994, p34)

5.1 Antecedentes bibliográficos de investigación

Es evidente que la AUF ha sido objeto de estudio en diversos trabajos previos en el territorio nacional y sobre todo en dominios universitarios. En consecuencia y como parte de nuestro proyecto, hemos procedido a investigar y relevar detenidamente dicha bibliografía con el fin de intentar ampliar nuestra comprensión sobre el estado de la cuestión.

Una de las investigaciones que se han llevado a cabo y que nos pareció relevante como parte de la construcción de antecedentes es la tesis universitaria de facultad de Ciencias Sociales titulada: *“Política y emociones: el caso del fútbol uruguayo”* (Idiarte Tarela, 2017), escrita por Sofía Idiarte Tarela. El trabajo emplea un abordaje con una mirada enfocada en lo social y ubica, de alguna manera, al fútbol como fenómeno político cultural típico del Uruguay: *“las emociones son siempre conscientes, no toman en consideración casos en los que claramente no hay plena conciencia del origen, existencia y consecuencias de una emoción determinada. En tal sentido, por ejemplo, esto sucede con las emociones que despierta en un hinch o fanático su cuadro de fútbol predilecto, reducen el término emoción a estados actuales y conscientes y, con ello, olvidan gran parte de nuestra vida afectiva que tiene lugar a un nivel subconsciente”* (Idiarte Tarela, 2017, p32)

Otra de las investigaciones universitarias que consideramos puede contribuir a nuestra investigación es: *¿Qué significa el fútbol en la sociedad uruguaya?* (Arocena, 2018), un trabajo de Facultad de Ciencias Sociales junto a la AUF, enmarcado en un convenio entre este último junto a la UDELAR. Esta investigación intenta explicar cómo afecta el fútbol en la sociedad, refiriéndose al “milagro” del fútbol uruguayo y profundiza en cuál es el significado del fútbol en sí en la sociedad uruguaya. Dicha investigación va de la mano con nuestro trabajo ya que abarca la temática del fútbol en Uruguay y como este trasciende su naturaleza

deportiva, para convertirse en un elemento central de la identidad nacional, la pasión colectiva, el sentido de comunidad y el entretenimiento.

Este trabajo, en particular, habla del enclave histórico que tiene el fútbol en la construcción de nuestra identidad nacional y en la consolidación de uno de los lugares por el que más se nos reconoce de manera internacional *“(...) Este fue el verdadero y el más prolongado significado del fútbol para la sociedad uruguaya desde 1928. Y no es otro distinto en 2018, ya que ahora es el mismo sentido de trascendencia internacional el que se le da al fútbol por los uruguayos. Somos, existimos, nos conocen, nos admiran, nos critican, nos temen, nos respetan, nos interrogan en el resto del mundo en primer lugar por el fútbol que jugamos”* (Arocena, 2018, p3)

En esta misma línea, utilizaremos también los siguientes trabajos de investigación recomendados por nuestro tutor; en primer lugar: *“De lo deportivo a lo empresarial: el Torque luego de la llegada del City”* (Berreta, 2024) donde utilizando a un cuadro de fútbol de la escena nacional, se habla del fútbol no solo como entretenimiento, si no como en este rol clave al que atacaremos más adelante, sobre el marketing y negocio de la industria del fútbol: *“teniendo en cuenta que vivimos en una sociedad muy futbolera y apasionada por este deporte, y veremos al Montevideo City Torque como un claro ejemplo de la situación que atraviesa el fútbol a nivel global, que lo hace expandirse económicamente creando un mercado poderoso que afecta a diferentes áreas sociales, culturales y económicas dentro de un mercado global -y globalizado- y capitalista”* (Berreta et al., 2024, p5)

Y, en segundo lugar, el trabajo que conversa sobre el Club Nacional de Football: *“Construcción y reposicionamiento de marca en el mercado futbolístico”* (Mónico et al. 2022). En este trabajo, que se relaciona estrechamente con el nuestro pero en un caso de estudio nacional; refieren a algo muy similar como cuando hablan de marketing deportivo: *“El concepto de marketing deportivo se alinea con la idea de “vitalidad” propuesta por Bernbach. Cuando se habla de marketing deportivo, se está refiriendo al vínculo emocional que se establece entre un individuo con una marca deportiva. Esta unión busca la emoción, orgullo e identificación de un público objetivo con la marca”* (Mónico et al., 2022, p19). En resumen, el trabajo sobre el Club Nacional de Fútbol nos brinda un marco de referencia valioso para investigar y comprender cómo la comunicación, las estrategias de marca y las

acciones mediáticas influyen en la identidad y el posicionamiento de una institución deportiva, lo cual puede enriquecer nuestro estudio sobre la selección uruguaya.

En un trabajo todavía más cercano en el tiempo, titulado “*Del talento a la marca: la influencia de la inteligencia artificial en la gestión de la imagen de los futbolistas*” nos aporta una mirada que profundiza en la construcción y gestión de la marca personal en futbolistas en Uruguay; particularmente en la profundización de la interconexión del fútbol y la comunicación: “en un contexto donde el fútbol y la comunicación digital están cada vez más interconectados, la marca personal se convierte en un recurso esencial para cualquier jugador que busque diferenciarse y asegurar su futuro profesional”. (Aldama et al., 2025, p28)

Por último, quisiéramos mencionar el trabajo de investigación titulado: “El fútbol como elemento recreador de la identidad nacional en Argentina y Uruguay. Años 20-50” de la Universidad Complutense de Madrid, de David Parralejo. En su introducción, comenta algo que dialoga con este trabajo: “*el fútbol funciona de manera perfecta como práctica convocante de buena parte de sectores sociales y configura un amplio número de fenómenos que se integran dentro del mundo de lo simbólico. Funciona como un fenómeno generador de hábitos, valores y sentimientos que conforman la propia cultura y crea numerosos lazos identitarios*” (Parralejo, 2010, p3.)

Intentaremos entonces, que los trabajos anteriormente mencionados nos sirvan de referencia, nos brinden información y diferentes puntos de vista que enriquezcan o generen discusión y por tanto, un conocimiento más profundo sobre la temática que nos ataña.

5.2 Antecedentes contextuales

La selección uruguaya de fútbol ha sido consagrada a lo largo de su historia por diferentes momentos y triunfos deportivos. Las victorias más relevantes ocurrieron en 1930, donde Uruguay fue el país anfitrión del primer torneo de la Copa Mundial de la FIFA. En aquel entonces la selección uruguaya de fútbol se coronó Campeón del Mundo tras vencer a Argentina en la final del campeonato. La siguiente victoria, tuvo lugar en 1950 donde, en un evento notorio conocido mundialmente como el “Maracanazo”, Uruguay obtuvo, frente a la derrota de Brasil, su segundo título mundial. “*Brasil y Uruguay disputaron la final en Maracanã. El dueño de casa estrenaba el estadio más grande del mundo. Brasil era una fija, la final era una fiesta. Los jugadores brasileños, que venían aplastando a todos sus rivales de*

goleada en goleada, recibieron en la víspera, relojes de oro que al dorso decían: "Para los campeones del mundo. (...) Pero después Schiaffino clavó el gol del empate y un tiro cruzado de Ghiggia otorgó el campeonato a Uruguay, que acabó ganando 2 a 1. Cuando llegó el gol de Ghiggia, estalló el silencio en Maracaná, el más estrepitoso silencio de la historia del fútbol, y Ary Barroso, el músico autor de Aquarela do Brasil, que estaba transmitiendo el partido a todo el país, decidió abandonar para siempre el oficio de relator de fútbol. (...)” (Galeano, 1994, p31)

La selección uruguaya tampoco se quedó atrás en el reconocido torneo “Copa América”, donde ha logrado obtener a lo largo del tiempo, quince victorias distribuidas en los siguientes años: 1916, 1917, 1920, 1923, 1924, 1926, 1935, 1942, 1956, 1959, 1967, 1983, 1987, 1995 y 2011.

Estos dos eventos notorios marcaron un hito en la construcción de la reputación de la selección uruguaya de fútbol, y dieron paso a la creación de un legado, rompiendo los límites de lo nacional y lo regional, dándose a conocer en un marco ahora internacional, y logrando establecerse como una marca deportiva de renombre.

En el marco de nuestra investigación, nos pareció interesante preguntarnos si otras selecciones de fútbol habían atravesado procesos similares en términos de estrategias y experiencias publicitarias, arribando a una prematura conclusión de que la selección de fútbol de Chile ha, efectivamente, experimentado un cambio significativo en el ámbito publicitario en el correr de los últimos años

Antes, la presencia publicitaria de la selección chilena era limitada. Sin embargo, con sus logros deportivos, como la Copa América 2015, ha ganado mayor visibilidad y ha atraído la atención de diferentes patrocinadores y marcas. Esto ha llevado a un aumento en la inversión publicitaria en torno al equipo nacional, lo que ha contribuido a un mayor reconocimiento y presencia en el mundo publicitario. El cambio fue notable, ya que la selección chilena pasó de tener una presencia discreta en el ámbito publicitario a convertirse en un equipo con mayor visibilidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional. Este fenómeno demuestra entonces, de alguna manera, cómo los logros deportivos pueden impactar no solo en el rubro de lo deportivo, sino también en el espacio publicitario y comercial.

Chile fue, además, el anfitrión de la Copa América 2015. La selección, dirigida por Jorge Sampaoli, mostró un fútbol ofensivo y dinámico. En la final, Chile venció a Argentina en una emocionante tanda de penales (4-1) después de un empate 0-0 en el tiempo regular y la prórroga. Este triunfo significó el primer título importante en la historia del fútbol chileno y el que dio lugar a, como mencionamos anteriormente, un cambio en la identidad de marca de la selección.

Empresas locales e internacionales firmaron nuevos contratos de patrocinio con la selección y con jugadores destacados como Alexis Sánchez, Arturo Vidal y Claudio Bravo.

5.3 Antecedentes de la marca

Estos momentos destacados que mencionamos anteriormente, dieron paso, como parte de un conjunto de elementos, a la instauración de una base sólida para la percepción, tanto regional como internacional, de Uruguay (y su selección) como una "potencia" en el mundo futbolístico.

Con el crecimiento del fútbol profesional y la globalización de este deporte, la imagen de la selección uruguaya se ha visto cimentada en un contexto de tendencias en el marketing deportivo, como la son la utilización de redes sociales, la construcción de personajes con roles claves, las diferentes estrategias de patrocinio y una presencia contundente en los medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales.

La selección uruguaya de fútbol ha obtenido un lugar excepcional en la sociedad y se ha convertido en lo que podríamos denominar como “orgullo nacional” y se ha consagrado como un punto esencial en la cohesión social en Uruguay. Los triunfos deportivos han potenciado la identidad nacional y han contribuido a una percepción positiva de la selección, como reflejo de la cultura uruguaya en un ámbito internacional.

A lo largo de los años, la AUF ha implementado distintas estrategias de marketing y gestiones de marca para fortalecer la imagen de la selección uruguaya, como campañas publicitarias, la firma de acuerdos de patrocinio y la participación en eventos promocionales, entre otros.

Creemos que la construcción de alguna de estas campañas publicitarias ha sido clave en cómo han potenciado la relación con la población uruguaya, apostando a la identificación de personajes, o momentos puntuales, característicos de algún partido de la selección. Es por esto, que las integraremos más adelante en el anexo documental como parte intrínseca de esta investigación. (4)

6. Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se sustenta en una selección de bibliografía relevante que aborda los conceptos y las teorías clave relacionados con el tema de estudio. Los textos incluidos proporcionarán una base sólida para el análisis y la interpretación de los datos.

La bibliografía seleccionada está alineada con los objetivos y propósitos de la investigación, ya que aborda temas y problemáticas relevantes para el estudio de la selección uruguaya como marca publicitaria. En este sentido, los autores y autoras citados —reconocidos expertos en marketing, posicionamiento de marca y construcción de identidad— brindan los conceptos fundamentales para sustentar nuestro análisis.

6.1 Posicionamiento

Para comprender el fenómeno de la selección uruguaya como marca, resulta imprescindible abordar primero el concepto de *posicionamiento*.

Según la Real Academia Española (RAE), el término "posicionamiento" denota la acción y el resultado de posicionar. Sin embargo, en el ámbito del marketing y la publicidad, adquiere una connotación particular, refiriéndose a la percepción que los consumidores mantienen respecto a un producto, servicio o marca en relación con sus competidores. Se trata, en esencia, de la manera en que los consumidores perciben y evalúan una marca en comparación con las alternativas disponibles.

Desde esta perspectiva, autores como Kotler y Keller enfatizan que *“el posicionamiento de una marca atractiva y bien diferenciada requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia. También exige un razonamiento disciplinado*

pero creativo” (Kotler, P., & Keller, K. L. 2012). Esta definición refuerza la importancia de entender cómo los consumidores perciben y recuerdan una marca frente a las demás.

Complementariamente, Ries et al. (1989) sostienen que *“el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”* (Ries, et al. 1989, p. 9). En una sociedad caracterizada por la sobrecarga de información, las marcas exitosas son aquellas que logran comprender en profundidad los pensamientos, preferencias y deseos de sus consumidores, para así construir estrategias que respondan eficazmente a esas necesidades.

Particularmente en el contexto del marketing deportivo, ámbito de esta investigación, esta concepción de Ries se vuelve altamente pertinente. En lugar de intentar crear percepciones nuevas, las marcas deportivas deben trabajar sobre las emociones y vínculos ya existentes en la mente de los aficionados, fortaleciendo de esta forma su posicionamiento en un mercado altamente competitivo y emocionalmente cargado.

En esta misma línea, resulta debido considerar los aportes de Philip Kotler, uno de los teóricos más influyentes en la disciplina. Reconocido por la difusión de conceptos fundamentales como las "4 P" del Marketing, Kotler define el posicionamiento como *"la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta"* (Kotler y Keller, 2012, p. 276).

Esta definición destaca la naturaleza integral y amplia del proceso, que abarca no solo la visibilidad, sino también la conexión que se crea con los usuarios. Asimismo, resalta la importancia de comprender a fondo tanto el segmento de mercado como a los potenciales clientes para impulsar eficazmente dicho posicionamiento.

Por su parte, Jack Trout, en su libro *"Posicionamiento: la batalla por su mente"*, propone una visión simplificada y pragmática del posicionamiento. Trout argumenta que para lograr un posicionamiento efectivo, las marcas deben ocupar un lugar único y particular en la mente del consumidor: *“el posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas”* (Trout, 2002, p21). Destacando una única propuesta de valor que resuene de manera clara con su público

objetivo. Su enfoque desafía la noción tradicional al priorizar la claridad y singularidad por sobre una diferenciación compleja.

Comparativamente, mientras Trout privilegia la simplicidad y la unicidad del mensaje, Kotler apuesta por una estrategia más elaborada, en la que múltiples atributos y diferenciadores contribuyen a forjar una imagen de marca sólida y distintiva. Ambos enfoques coinciden en que la clave está en ocupar un espacio privilegiado en la mente del consumidor, aunque difieren en la complejidad del camino para lograrlo.

Estas dos visiones teóricas resultan esenciales para interpretar las estrategias de marketing aplicadas en el deporte, y particularmente en la selección uruguaya como marca. Al aprovechar la pasión y lealtad que genera el fútbol, las marcas buscan posicionarse emocionalmente en la mente de sus seguidores, construyendo vínculos profundos y duraderos que exceden el mero consumo y se transforman en pertenencia e identidad.

6.2 Reposicionamiento

Entendiendo que el posicionamiento consiste en ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor, resulta necesario introducir ahora el concepto de reposicionamiento, una estrategia que cobra particular relevancia en contextos de cambios de mercado o de percepción pública.

El reposicionamiento, en el ámbito publicitario, se refiere a la acción mediante la cual una marca o producto busca modificar la percepción que los consumidores tienen de él en el mercado. Esta estrategia se vuelve esencial cuando una marca necesita ajustar su imagen, redefinir su público objetivo, adaptarse a cambios en las tendencias de consumo o diferenciarse más claramente de su competencia.

En este sentido, el reposicionamiento implica no solo la promoción de aspectos distintivos o novedosos del propio producto, sino también, como señala Ries, la posibilidad de alterar la percepción del consumidor respecto a productos competidores: *“Para que funcione una estrategia de reposicionamiento, uno debe decir algo acerca del producto competidor que dé lugar a que el cliente prospecto cambie de opinión no acerca de su producto, sino respecto*

al competidor” (Ries & Trout, 1981). Así, se busca captar la atención y preferencia del público a través de argumentos que destaquen las ventajas diferenciales del producto reposicionado frente a las opciones existentes.

Asimismo, Kevin Keller, autor previamente citado, aborda el tema del reposicionamiento en su obra *Branding*. Según Keller, *“en algunos casos, el reposicionamiento de una marca requiere que se establezcan puntos de diferencia más convincentes. Esto puede implicar simplemente recordar a los consumidores las virtudes de una marca que se han comenzado a dar por hecho”* (Keller, 2008, p. 568). El autor subraya que el reposicionamiento debe construirse sobre la base de una diferenciación auténtica y consistente con la identidad de la marca. La autenticidad y la claridad en la comunicación de atributos únicos resultan esenciales para mantener la relevancia y competitividad en un entorno dinámico.

Dentro del contexto específico de nuestra investigación, el concepto de reposicionamiento adquiere especial importancia al analizar recientes cambios en la imagen pública y en las estrategias comerciales de la selección uruguaya.

Un caso ilustrativo de reposicionamiento involucra el cambio de patrocinador oficial. Recientemente, la empresa Puma finalizó su contrato con la selección uruguaya, dando paso a Nike como nuevo proveedor de la indumentaria oficial. Este cambio no solo implica una actualización estética, sino que puede incidir de manera significativa en la percepción de la marca de la selección uruguaya entre aficionados y públicos más amplios. La asociación con Nike, marca de prestigio internacional y sólida reputación podría contribuir a reposicionar positivamente la imagen de la selección, fortaleciendo su posicionamiento emocional y comercial.

Este caso representa un punto de inflexión para la institución en términos de imagen, proyección y profesionalización del vínculo entre marca deportiva y selección nacional. En palabras de Marcos Méndez, gerente de comunicaciones y marketing de la AUF: *“El acuerdo con Nike es histórico, no hay un acuerdo en la historia del fútbol uruguayo tan grande como el que hicimos con Nike, de 8 años, 40 millones de dólares, 4 millones de inversiones en marketing, 4 millones de inversiones en ropa de última tecnología, no hay un acuerdo como el que acabamos de firmar.”* (Méndez, 2024). Este testimonio da cuenta no solo del volumen económico del acuerdo, sino también de su carácter estratégico como parte del

reposicionamiento de la marca AUF, orientada a proyectar una imagen moderna, competitiva y con alcance global.

La decisión de adoptar a Nike como nuevo patrocinador se fundamentó, según declaraciones oficiales, en tres pilares principales, prestigio y procedencia de la marca, tiempos de entrega y valor de la propuesta. Según Pérez, representante de la AUF, "la marca que hizo la mejor propuesta fue la que se eligió; hubo unanimidad del Comité" (Pérez, 2024). Este cambio estratégico puede ser interpretado como un movimiento de reposicionamiento destinado a revitalizar la imagen de la selección y alinearla con estándares de calidad, innovación y prestigio internacional.

El análisis del posicionamiento y del reposicionamiento nos permitió comprender cómo las marcas construyen, mantienen o ajustan su imagen en la mente del consumidor. Este enfoque, tradicionalmente aplicado a productos o empresas comerciales, puede extenderse a instituciones deportivas que operan como verdaderas marcas dentro del mercado, especialmente en el contexto del marketing deportivo. En este sentido, resulta pertinente preguntarnos: ¿es posible considerar a la AUF como una marca?

Para dar respuesta a este interrogante, es necesario incorporar conceptos claves sobre gestión de marca. Diversos autores han contribuido a esta perspectiva, proporcionando marcos teóricos que permiten analizar el valor, la identidad y la percepción de una marca. Así, resulta útil aplicar modelos como el de Brand Equity de David Aaker y la pirámide de marca de Kevin Keller, que brindan herramientas para evaluar aspectos como la lealtad, el reconocimiento, la calidad percibida, las asociaciones simbólicas y el vínculo emocional con los consumidores.

6.3 Construcción e identidad de la marca

Una vez abordados los principales aportes sobre posicionamiento y reposicionamiento de marca, se vuelve imprescindible profundizar en los conceptos de construcción e identidad de marca, ya que ambos aspectos son determinantes a la hora de comprender cómo una organización como la AUF ha construido y gestionado su marca a lo largo del tiempo, y cómo

el reciente cambio de patrocinador se inscribe en una estrategia más amplia de redefinición de su imagen.

Existe un grupo importante de autores que han abordado la temática de la construcción de imagen en la publicidad desde diferentes perspectivas. En este sentido, uno de los principales referentes es Kevin Keller, mencionado anteriormente, reconocido por su modelo de "pirámide de jerarquía de marcas", quien destaca que la identidad representa el pilar fundamental sobre el cual se construye una marca sólida. Esta identidad está compuesta por elementos esenciales como la visión, la misión, los valores, la personalidad y la promesa de marca, los cuales no solo definen su significado, sino que también la diferencian frente a la competencia (Keller, 2008, p. 60)

Keller señala que *“la imagen de marca será el pilar sobre el que se soportará la imagen general que tienen los stakeholders sobre la empresa, ya que comenzarán a generar asociaciones con la marca que se guardan en la memoria”* (Keller, 2008, p. 51). Sin embargo, advierte que esa imagen puede ser modificada mediante acciones de comunicación y publicidad estructuradas, ya que la memoria del consumidor es maleable y está en constante transformación.

Asimismo, enfatiza que la construcción de la imagen de marca implica generar asociaciones favorables, sólidas y distintivas en la mente del consumidor, a través de estrategias coherentes que estén alineadas con la identidad de la marca. En otras palabras, no es suficiente con tener una imagen visual atractiva o una campaña exitosa, sino que dicha imagen debe corresponder con la esencia misma de la marca para generar una percepción auténtica y duradera.

En línea con Keller, David Aaker, uno de los principales exponentes en el campo de la gestión de marcas, también considera que la identidad de marca es el núcleo de toda estrategia exitosa. Para Aaker, esta identidad no solo incluye los valores, personalidad, misión y visión de la organización, sino que también constituye el marco desde el cual se construyen estrategias coherentes que permiten establecer una relación emocional con el público. En sus palabras: *“la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca, implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes”* (Aaker, 1996, p. 68)

A partir de esta perspectiva, resulta claro que la construcción de una marca no se limita a los aspectos visuales como el logotipo, colores o eslogan, sino que también se nutre de elementos intangibles como la historia, la cultura, los valores y el tono de comunicación. En definitiva, una marca sólida se construye desde adentro hacia afuera: desde su identidad profunda hasta su proyección externa.

Para nosotras, hablar de identidad de marca implica hablar de su esencia, de aquello que la marca es y quiere ser. Esta se manifiesta tanto en sus atributos tangibles, como el diseño, la tipografía, los colores institucionales, como en sus elementos más simbólicos, como su narrativa, su historia, sus principios y su voz.

En este marco teórico, también es pertinente mencionar a David Ogilvy, considerado uno de los padres de la publicidad moderna. En su obra general, se sostuvo una idea comúnmente conocida donde sostenía algo similar a que *el talento se halla con más alto grado de probabilidad entre los inconformistas, los disidentes y los rebeldes*". Esta afirmación resalta la importancia de la creatividad y el pensamiento disruptivo como pilares fundamentales para destacar en el mundo de la publicidad, cualidades que también resultan esenciales en el marketing deportivo, donde la diferenciación y la conexión emocional con el público son claves.

Ogilvy tiene también una idea que se sintetiza en una frase reconocida que dice algo como: *nunca inviertes demasiado tiempo pensando, preocupándote y cuidando de tu gente porque al final del día son lo único que importa*", reconociendo así el valor del capital humano dentro de las organizaciones. Esta perspectiva se traduce directamente al ámbito del marketing deportivo, donde la motivación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia son factores determinantes para construir una marca que trascienda.

En conclusión, comprender cómo se construye y gestiona una identidad de marca es imprescindible para analizar el reposicionamiento de una organización como la AUF. Su reciente transición de patrocinador de Puma a Nike, no puede entenderse únicamente como un movimiento comercial, sino como una decisión estratégica orientada a actualizar su imagen, reforzar su identidad y conectar con nuevas audiencias en un entorno cada vez más competitivo. La coherencia entre su identidad, su comunicación y sus acciones permitirá evaluar en qué medida este posicionamiento resulta efectivo, tanto desde una perspectiva

institucional como desde la percepción del público. En este marco, Marcos Méndez afirma que: “Se vienen muchas cosas con Nike que van a llamar mucho la atención y vamos a hacer cosas que no se han visto acá, es lo que tiene asociarse con una marca así. Tenemos un plan de posicionar a la selección uruguaya en el mundo y vos ahí necesitás un socio mundial como es Nike” (Méndez, 2024)

6.4 ¿Qué entendemos por marca?

Aportes de Al Ries y Laura Ries (2001), sostienen que una marca se refiere a un nombre propio, a un sentido de identidad que radica en la capacidad de influir en el comportamiento de un consumidor. Estos autores, nos invitan a pensar en la diferencia entre la marca pensada desde la envoltura del producto, a la de la percepción y mirada del propio consumidor, entendiendo a este último, como un protagonista en lo que respecta al éxito de una empresa determinada (García, 2005, p162).

En esta línea de pensamiento, La American Marketing Association define marca como *“un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia”*. (Kotler y Keller, 2012).

Considerando el modelo de Brand Equity desarrollado por el consultor de marketing estadounidense David Aaker, el valor de una marca puede definirse a partir de cinco dimensiones fundamentales: lealtad a la marca, reconocimiento del nombre, percepción de calidad, asociaciones de marca y otros activos vinculados (Formplus, 2023). En este marco teórico, la AUF, más allá de su rol como entidad organizadora del fútbol a nivel nacional, ha logrado construir una identidad institucional sólida que responde, en distintos niveles, a varios de los criterios propuestos por dicho modelo. Más adelante, se procederá al análisis detallado de estas dimensiones en relación con la AUF.

Cabe señalar que esta noción de identidad no surge de forma espontánea, sino que tal como lo expresó Ignacio Alonso, presidente de la AUF, en la entrevista realizada para este trabajo, se ve impulsada por el éxito deportivo de la selección uruguaya, particularmente a partir de la obtención de la Copa América en 2011. Según Alonso, este logro significó "un quiebre histórico con los anteriores 20 años" y marcó el inicio de una etapa en la que "se da un reforzamiento de la selección nacional como identidad de la gente, de la familia; ahí empieza

toda una historia" (Alonso, 2025). A partir de ese punto, la AUF comienza a consolidar una estrategia que no solo apunta a la gestión deportiva, sino también al fortalecimiento de su marca institucional.

6.5 Representación e identidad nacional: el liderazgo de Tabárez como figura simbólica

En el proceso de construcción identitaria de una marca institucional como la AUF, resulta indispensable considerar los aportes de la teoría política y social en torno a la representación. En este sentido, la autora Hanna Pitkin sostiene que la representación opera como una forma de homogeneización simbólica, donde un elemento visible, un líder, un gesto, un símbolo, expresa valores colectivos. Según la autora, *“la representación se convierte en el medio de homogeneización de una masa heterogénea. Si el principal objetivo a ser alcanzado es la unión de la nación en un todo unificado, la creación de una nación, es tentador concluir que un solo símbolo espectacular puede lograr esto de manera mucho más efectiva que toda una legislatura de representantes”* (Pitkin, en AECPA, 2021, p.14).

En este marco, el fútbol opera como una narrativa espectacular capaz de vehicular sentidos compartidos. A través de su dimensión emocional y ritual, la selección uruguaya funciona como vehículo de representación colectiva, articulando símbolos patrios (bandera, himno, escudo) con la identidad nacional. El caso uruguayo lo demuestra con claridad a partir del mundial de 2010, cuando el proceso liderado por Óscar Washington Tabárez adquirió un nuevo estatus simbólico.

El liderazgo de Tabárez, además de profesionalizar a la AUF y al equipo nacional, representó un nuevo modelo de país: planificado, inclusivo, basado en el esfuerzo colectivo y la visión de largo plazo. Su figura, por tanto, no se limita al plano técnico, sino que encarna valores que el Uruguay comenzó a reivindicar con más fuerza desde mediados de la década del 2000. Como expresó Ignacio Alonso en la entrevista que le realizamos, *“El maestro inculcó esos valores, los hizo más explícitos y los hizo parte de su proceso de trabajo, ahí hay un diferencial, hay una cantidad de jugadores que pueden dar testimonios de situaciones que vivieron con el maestro adentro o afuera de la selección, cómo esos valores los iba machacando día a día, no solo en el contexto de la selección.”* (Alonso, 2025).

Su liderazgo actúa como un "símbolo espectacular" (Pitkin, en AECPA, 2021), que excede lo deportivo y condensa aspiraciones colectivas. En el marco del análisis de marca,

esto refuerza la dimensión simbólica de la AUF como entidad representativa de una identidad nacional renovada. La marca AUF no solo se proyecta como organización deportiva, sino también como emblema de una narrativa país, encarnada en actores como Tabárez y sostenida por los logros deportivos y los cambios institucionales de las últimas décadas.

En este marco, Tabárez encarnó los valores de una nueva identidad nacional basada en el trabajo, la formación, el esfuerzo colectivo y el profesionalismo. Estos principios no solo guiaron su proceso al frente de la AUF, sino que también reflejaron el espíritu de un país que buscaba posicionarse en el escenario internacional con una narrativa de progreso y cohesión social. Así, la marca celeste se reformuló, desplazando paulatinamente una concepción tradicional de la "garra charrúa" como rebeldía emocional desbordada, para dar paso a una identidad más racional, metódica y formativa, en sintonía con los valores de una nación en transformación.

La gestión de Óscar Washington Tabárez al frente de la selección uruguaya no puede comprenderse únicamente en términos deportivos o institucionales. Su figura se consolidó como un símbolo de transformación que trascendió el ámbito futbolístico, en sintonía con un ciclo de cambios estructurales que atravesó al país durante las primeras décadas del siglo XXI. Este período se caracterizó por la implementación de políticas públicas orientadas a la inclusión social, el fortalecimiento educativo y la modernización del Estado. Entre ellas, se destacan el Plan Ceibal, que democratizó el acceso a la tecnología y promovió la alfabetización digital desde edades tempranas, una etapa de crecimiento económico sostenido, una fuerte inversión en energías renovables y la consolidación de un sistema educativo más accesible y robusto.

En este contexto, Tabárez encarnó los valores de un país que se transformaba, apostó por la formación, el esfuerzo colectivo, el compromiso y el profesionalismo como pilares de un proyecto a largo plazo. Su liderazgo, en ese sentido, no sólo redefinió la identidad de la selección, sino que también reflejó y potenció una nueva narrativa nacional. Una narrativa menos ligada a lo individual o a la rebeldía emocional, y más conectada con una idea de progreso sostenido, cohesión social y sentido de pertenencia.

Esta lógica también se ve reflejada en la composición generacional de los futbolistas que encabezaron este cambio. Muchos de ellos fueron los primeros nacidos en democracia, lo

que los convierte en portadores de una narrativa distinta, más cercana al esfuerzo organizado, al profesionalismo y al sentido colectivo, que a la época instintiva que había caracterizado a generaciones anteriores. Basta con observar la diferencia simbólica y cultural entre las selecciones de la década de 1990 y aquella que irrumpió en 2010 para entender la magnitud de esa transformación.

7. Metodología

La metodología en un trabajo de grado es esencial para fundamentar el proceso investigativo, ya que detalla los enfoques, técnicas y herramientas que guiarán el estudio hacia el cumplimiento de sus objetivos. Este proyecto se centra en analizar cómo la marca de la selección uruguaya de fútbol ha evolucionado en su percepción pública, especialmente después del mundial de 2010. En esta sección se describen el enfoque cualitativo y exploratorio, el método de recolección de datos, y el proceso de análisis, incluyendo las fuentes y referencias que inspiran la investigación.

Este estudio emplea un enfoque cualitativo, que se define por su interés en comprender fenómenos a través de la interpretación de datos no numéricos, como opiniones y experiencias, lo cual permite explorar a fondo las perspectivas y significados de los sujetos investigados. (Navarrete, 2004, p278) Según Navarrete (2004), el enfoque cualitativo “utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un entendimiento más complejo del fenómeno” (Mejía, 2009, p146). Este tipo de investigación es ideal para captar las impresiones y sentimientos asociados a la percepción de la marca, ya que se enfoca en los aspectos subjetivos y experienciales que los números no pueden captar completamente.

La Investigación cualitativa pretende acercarse al mundo de “ahí fuera”, entender, describir y algunas veces explicar fenómenos sociales “desde el interior” de varias maneras diferentes. (Kvale, 2012, p16)

Además de ser cualitativo, este estudio tiene un carácter exploratorio. Las investigaciones exploratorias son particularmente útiles cuando se aborda un tema poco estudiado o novedoso, lo que permite generar una base de conocimiento inicial que puede orientar futuros estudios más detallados. Según Marconi y Lakatos (2023), la investigación exploratoria implica “la recopilación y análisis de artículos científicos, libros, tesis y otros materiales relevantes que ayudan a desarrollar un marco conceptual”. (Marconi y Lakatos, 2023) En este caso, la investigación sobre la selección uruguaya y su impacto en el marketing deportivo es relativamente reciente, especialmente desde una perspectiva académica.

Este enfoque exploratorio permite al investigador indagar sobre temas y preguntas que no han sido completamente abordados en la literatura. Stebbins (2001) menciona que el propósito de este tipo de investigación es “*descubrir el significado y la naturaleza del fenómeno estudiado, a través de un enfoque abierto y flexible que permita adaptarse a nuevas preguntas y temas que surjan durante el proceso*” (Stebbins, 2001, p. 13). En este trabajo, el carácter exploratorio es clave para profundizar en cómo la marca de la selección uruguaya ha evolucionado y qué impacto ha tenido en la percepción del público y en la identidad cultural del país.

Para comprender el fenómeno en cuestión, se utilizarán diferentes técnicas de recolección de datos, como el análisis documental, la revisión de estrategias publicitarias y entrevistas en profundidad. El análisis documental se centrará en materiales periodísticos y académicos que abordan la evolución de la marca de la selección uruguaya desde 2010, complementado con artículos, informes y análisis sobre el impacto del mundial en la percepción pública.

Las entrevistas serán una técnica clave en esta investigación, permitiendo obtener información directa y profunda de actores relevantes en el ámbito del marketing deportivo. Como señala Ileana Vargas Jiménez en su artículo “*La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y restos*”, “*las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin*

categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes puedan expresar sus experiencias.” (Vargas Jimenez, 2012, 124).

Con las entrevistas realizadas, queremos obtener una comprensión profunda sobre el impacto de la transformación en las estrategias de marketing de la AUF. Este tipo de metodología permite acceder a las percepciones, experiencias y valoraciones de los protagonistas directos del proceso, aportando una mirada “desde adentro” de los cambios implementados.

7.1 Selección de entrevistados

La muestra fue de carácter intencional, priorizando actores clave que participaron de manera directa o cercana en el desarrollo de las estrategias de marketing de la AUF en los últimos años. Se planifican entrevistas con referentes institucionales como el Director de Marketing de la AUF, Marcos Méndez, y con figuras emblemáticas como Diego Godín, jugador de la selección uruguaya en el mundial 2010, cuya perspectiva permite comprender la articulación entre marca, deportista y narrativa nacional.

Se seleccionaron actores con diferentes roles y perspectivas dentro de este fenómeno. Por un lado, los directivos y responsables institucionales aportan una visión estratégica y organizacional, que permiten entender cómo se pensaron, planificaron y ejecutaron las nuevas políticas de marketing. En particular, entrevistar al Director de Marketing de la AUF permite acceder a las motivaciones, desafíos y objetivos detrás de las decisiones adoptadas.

Por otro lado, los profesionales del área de marketing, ya sea internos o externos, Sebastián Mir y Romina Rivero los Directores Creativos de la Agencia de publicidad Punto Ogilvy en Uruguay y por otro lado, Sebastián Orlando, Chief Creative Officer en Havas Gurisa, ofrecen una mirada técnica y operativa, dando cuenta de las herramientas utilizadas, los enfoques creativos y los criterios detrás del diseño de campañas o del uso de plataformas digitales.

Finalmente, se incluyó la voz de algunos jugadores referentes, como Diego Godín y Jose María Giménez, por sus roles clave como embajadores de marca. Sus testimonios

permiten analizar cómo los deportistas viven, perciben y encarnan la transformación de la imagen institucional, y de qué manera se integran a las estrategias de comunicación.

En conjunto, estos perfiles permiten triangular la información y enriquecer el análisis, integrando visiones desde la gestión, la ejecución y la representación simbólica del proyecto de marketing de la AUF. Las entrevistas se realizarán mientras que son grabadas para su posterior transcripción. Una vez finalizado este trabajo, el análisis se realizará mediante un enfoque de análisis temático y de contenido, identificando categorías emergentes y patrones de sentido en los discursos.

El análisis de contenido, permitirá identificar patrones y temas recurrentes en los datos, lo cual puede facilitar una comprensión más estructurada de la información. Esta técnica será fundamental para identificar los temas predominantes en las entrevistas y los documentos revisados.

El análisis temático, por otro lado, se enfocará en desentrañar las relaciones entre los temas que puedan surgir, proporcionando un entendimiento profundo de cómo la selección uruguaya ha sido percibida y promovida como marca. Según Braun y Clarke (2006), el análisis temático “*ofrece una forma flexible y útil de identificar, analizar y reportar patrones dentro de los datos*” (Braun y Clarke, 2006, p. 79). Este enfoque permitirá destacar las percepciones y sentimientos expresados por los entrevistados y contrastarlos con las tendencias observadas en los medios de comunicación y la sociedad.

El enfoque metodológico elegido se justifica por la necesidad de entender el fenómeno de la selección uruguaya como marca desde una perspectiva cultural y de marketing. Al utilizar un enfoque cualitativo y exploratorio, el estudio no solo proporciona una comprensión profunda de los aspectos de la emoción y aquellos simbólicos asociados a la selección, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones en marketing deportivo en Uruguay. La marca de la selección uruguaya representa un caso único en el contexto del marketing y la identidad nacional, y explorar este tema permite comprender mejor cómo los eventos deportivos pueden influir en la identidad cultural y en la industria del marketing. Creemos que esta metodología se adapta adecuadamente a los objetivos del estudio, proporcionando un

marco sólido para investigar el impacto de la selección uruguaya como marca y su evolución tras el mundial de 2010. Al emplear técnicas de análisis de contenido y análisis temático, la investigación busca ofrecer una perspectiva detallada y matizada sobre el fenómeno, subrayando su relevancia en el ámbito del marketing deportivo y cultural en Uruguay.

8. Análisis

8.1 La AUF como marca

Para comenzar, nos gustaría ahondar en algo que mencionamos anteriormente, que tiene que ver con el "brand equity", y en cómo podríamos hablar de la AUF como una marca establecida. En primer término, la lealtad, que es uno de los componentes más relevantes a la hora de reflexionar sobre la imagen e identidad que caracteriza a la AUF pudiendo ser este uno de los que porta más valor e interés a la hora de estudiar una marca desde la perspectiva del marketing. En este sentido, ha logrado consolidar una alta lealtad a su marca, reflejada en el fuerte sentido de identidad que los uruguayos sienten hacia su selección. La fidelidad a la Celeste se manifiesta en el apoyo incondicional de los aficionados. Entendemos que este nivel de compromiso, demuestra la solidez de la AUF como una marca con seguidores leales y apasionados.

En palabras del ex capitán de la selección uruguaya, Diego Godín: *“Yo creo que la gente empatiza desde ese lugar, de decir, bo estos locos se dejan el alma, consiguen buenos resultados y encima demuestran ser un grupo sano, compañeros entre ellos, algunos amigos, lindo ambiente, de cara a la prensa y a la gente son respetuosos, se paran a saludar a la gente, hablan bien cuando tienen que hacer declaraciones, ese tipo de cosas, creo que por ahí es por donde la gente empatiza pero ni que hablar que, ponelo en el orden que quieras, el resultado y lo otro van de la mano, porque sin el resultado hubiéramos quedado afuera del mundial 2010 y no estaríamos hablando de esto ¿verdad?”* (Godín, 2024)

Este tipo de testimonios refuerzan la idea de que la lealtad no se construye solamente desde lo institucional, sino también desde los valores humanos y deportivos que los jugadores transmiten y que los hinchas reconocen como propios. Pese a que nuestro país tenga dimensiones tan pequeñas y no sea tan reconocido mundialmente, poseemos una historia que

nos avala para tener ese "reconocimiento de marca", que es otro de los componentes del “brand equity”, su historia centenaria y los logros obtenidos por la selección nacional, incluyendo campeonatos mundiales y torneos continentales, han consolidado su prestigio. La Celeste y el escudo de la AUF, son elementos visuales icónicos que permiten una identificación inmediata tanto dentro, como fuera del país.

La “calidad percibida” es uno de los elementos fundamentales del modelo de gestión de marca propuesto por Aaker (Aaker, 1991) y en el caso de la AUF está directamente vinculada con la tradición y el prestigio del fútbol uruguayo. A pesar de los desafíos tanto deportivos, como administrativos que ha enfrentado la institución, el desempeño sostenido de la selección nacional ha permitido mantener un alto nivel de competitividad. Este reconocimiento de calidad se evidencia en la valoración positiva que reciben los futbolistas uruguayos en ligas extranjeras, así como en la percepción de Uruguay como una potencia futbolística.

Otro componente del “brand equity” es "asociaciones de marca", la AUF no solo representa el fútbol uruguayo, sino también valores culturales como la garra charrúa, la pasión, el sacrificio y la unidad. Estos atributos han sido fundamentales en la construcción de su identidad y diferenciación con respecto a otras federaciones deportivas. Y para finalizar con el modelo de gestión de marca propuesto por Aaker, aparece el concepto de "activos de marca" que fomenta los vínculos comerciales y el acceso de la marca a los consumidores. La AUF cuenta con diversos activos intangibles que fortalecen su posicionamiento, como los derechos de televisión, acuerdos comerciales con marcas globales y locales, la organización de eventos deportivos, entre otros.

En este sentido, siguiendo la línea de pensamiento de Aaker, la AUF cumple entonces con los elementos clave que definen a una marca consolidada. Su alto nivel de lealtad y reconocimiento, su calidad percibida, sus asociaciones simbólicas y los activos de marca, consolidan su posicionamiento como una marca de gran valor dentro y fuera del ámbito deportivo.

Avanzando específicamente hacia el ámbito del marketing deportivo, la construcción de una marca sólida es fundamental para generar identidad y fidelización entre sus seguidores.

El modelo de la pirámide de Keller permite analizar esta relación a través de cuatro niveles (Keller, 2012): Identidad, significado, respuesta y resonancia.

En relación a la identidad, la AUF es el organismo rector del fútbol en Uruguay, retomando los aportes del primer nivel, encargado de organizar y desarrollar las competencias locales, así como de representar al país en el ámbito internacional. Su rol incluye tanto la gestión de torneos nacionales como la supervisión de la selección uruguaya, consolidándose como una institución clave en el desarrollo deportivo y cultural del país. Tal como señala Marcos Méndez, Director del Departamento de Marketing, Comunicación y Comercial de la AUF, *“la misión de la AUF es organizar campeonatos de fútbol y, de alguna manera, ser rector del fútbol en todo el país”* (Méndez, 2024).

A su vez, Sebastián Orlando aporta una visión más compleja de la identidad actual de la AUF como marca, destacando su doble dimensión: *“Si yo te tuviera que dar hoy un escaneo de marca de la AUF, te diría que es una marca que es como un dos en uno, ¿viste? Por un lado, soy de nivel mundial en términos de marketing, en términos de selección uruguaya, de resultados, tengo figuras de clase mundial, todo lo que ya sabemos; y por otro lado, tenemos el campeonato uruguayo”* (Orlando, 2025). Esta reflexión evidencia la convivencia de dos realidades dentro de la misma entidad: una altamente profesionalizada, vinculada a la selección nacional, con proyección y visibilidad global; y otra más tradicional y local, correspondiente al fútbol doméstico, que representa desafíos diferentes en términos de desarrollo y percepción.

En palabras de Méndez, *“muchacha gente pensaba que la selección uruguaya era diferente a la AUF y la selección es el equipo de la AUF, es una cosa sola, ahí lo que nosotros hicimos fue una construcción de marca, de asociar al equipo del fútbol con la AUF, de alguna manera mejorar la marca, construirla”*. (Méndez, 2025)

El segundo nivel de la pirámide de Keller, el significado de marca, nos lleva a preguntarnos, qué representa la selección uruguaya; esta se ha consolidado como un símbolo de identidad nacional, cargado de valores como la garra charrúa, el esfuerzo colectivo, la perseverancia y el orgullo patrio. Tal como detalla Méndez, *“hay ciertos valores a nivel de la organización como lo son la ética, la transparencia, cosas que venían muy manchadas, y son cosas que tratamos”* (Méndez, 2025). Esta búsqueda de recuperar valores institucionales acompaña a los

atributos simbólicos que tradicionalmente definen a La Celeste. Por su parte, Orlando profundiza en esta carga simbólica al afirmar: *“Para mí es un milagro, esencia e identidad, es como orgullo. Yo creo que es más eso, como sentirse en un país que nació como un estado tapón entre dos gigantes, un país chiquito... cuando Uruguay logra lo que logra en el fútbol, es como una cuestión cultural de orgullo y de vencer a los gigantes, el pequeño derrotando al gigante, y eso a nosotros nos enorgullece”*. (Orlando, 2025). Estas declaraciones reflejan que la AUF, a través de la selección nacional, representa mucho más que una organización deportiva, encarna una narrativa identitaria profundamente emocional, donde el fútbol es una forma de reafirmar la cultura uruguaya ante el mundo.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el tercer nivel de la pirámide de Keller nos orienta a preguntarnos: ¿qué sienten los hinchas al identificarse con la AUF? En esta instancia, se indaga en las respuestas emocionales y actitudinarias que la marca genera en su audiencia. En el caso de la selección uruguaya, los sentimientos predominantes son el orgullo, la pertenencia, la pasión y una fuerte identificación con sus valores. Méndez, lo expresa con claridad al señalar: *“Nosotros sabemos que no hay marca más fuerte que la selección uruguaya en Uruguay. A nivel de mercado medido, ni siquiera Coca-Cola. No hay ninguna que conecte tanto con la gente. Por ejemplo, Facebook es muchísimo más grande que la selección uruguaya, pero no conecta tanto. Ni vos querés tanto a Facebook como querés a la selección uruguaya.”* (Méndez, 2024).

Este vínculo emocional profundo no surge de forma espontánea, sino que se ha fortalecido a lo largo del tiempo, encontrando un punto de inflexión en el mundial de Sudáfrica 2010. Como señala Orlando: *“Sin dudas hay un punto de inflexión en el 2010, creo que nos reconectó con nuestra historia. La construcción de marca o de historia que tiene el fútbol uruguayo no empieza en el 2010 de todas maneras, pero sí fue una reconstrucción, una conexión entre las viejas generaciones y las nuevas.”* (Orlando, 2025).

Estas respuestas emocionales consolidan a la AUF, y particularmente a la selección uruguaya, como una marca que no solo representa a una institución deportiva, sino también una forma de ser, sentir y vivir la uruguayez.

Finalmente, los aportes del nivel superior de la pirámide, referidos al concepto de resonancia de marca, nos permiten adentrarnos en la pregunta: ¿los hinchas son embajadores activos de la

AUF? Este último escalón del modelo al que nos venimos refiriendo, evalúa la resonancia, es decir, el grado de identificación y participación activa que los consumidores tienen con la marca. En el caso de la AUF, se evidencia una transformación clara: el público dejó de ser un mero espectador para convertirse en un verdadero promotor de la selección uruguaya.

A su vez, Méndez destaca el valor que tienen los propios jugadores como embajadores globales de la marca AUF: *“Tenemos un valor agregado que son nuestros embajadores, nuestros jugadores que siempre están en los mejores equipos del mundo y eso hace que la selección a nivel mundial cada vez valga más, porque los jugadores son estrellas mundiales. Cuando estamos en fecha FIFA, hemos tenido visualizaciones de 10, 20 millones de personas y acá hay tres. Hoy un posteo de Fede con Darwin, con Ronald, con Ugarte, Rodrigo, lo está captando casi todo el mundo”* (Méndez, 2025).

Diego Godín (2025) lo resume con claridad al recordar el impacto que tuvo el mundial de Sudáfrica 2010 en el sentir colectivo: *“Cuando llegamos de Sudáfrica me acuerdo de niños y niñas que no entendían nada, mujeres, gente grande que estaban festejando, que se habían hecho hinchas justamente porque habían empatizado con nosotros. Porque acá estamos culturalmente acostumbrados a ser hinchas de Peñarol y Nacional, esa es la realidad. Vos no tenías un público de selección y creo que hoy sí. Hay un público de selección, porque lo ves en las entradas de los estadios, se agotan. La gente va, quiere ver a Valverde, a Bentancur, a Josema, están entusiasmados. También tiene que ver con cómo se vende todo eso, porque antes no existía esa expectativa, hoy sí. Y eso tiene mucho que ver con el área de marketing de la AUF, que antes era una sola persona y hoy es un área enorme. Hoy hay que abrir otra AUF para poder seguir creciendo”* (Godín, 2024).

En conclusión, con todas estas visiones que recabamos desde dentro de la organización, la idea de que la AUF ha sabido capitalizar el vínculo emocional con sus seguidores, potenciando mediante una estrategia de comunicación profesional, coherente y sostenida en el tiempo. A partir de este análisis, se puede intentar concluir que la AUF ha logrado consolidar una marca fuertemente posicionada en el ámbito futbolístico, respaldada por una base de seguidores comprometidos que refuerzan su identidad y prestigio.

Este proceso responde a lo planteado por Keller en su modelo de construcción de marca: no alcanza con tener un producto de calidad, sino que es necesario desarrollar cada uno de los

niveles de la pirámide, desde el reconocimiento inicial hasta la resonancia emocional. La construcción de una marca fuerte implica generar una conexión profunda con el público, fomentar su participación activa y consolidar una lealtad que garantice sostenibilidad a largo plazo.

Como bien resume Orlando, este proceso no fue casual, sino el resultado de una profesionalización progresiva que tuvo su punto de partida en 2010: *“Ustedes tienen que poner la marca AUF, para mí, en un marco que también sucede ahí en el 2010, de profesionalización y amateurismo en términos del manejo de marca. Es decir, antes de todo esto no había ni un departamento de marketing, para empezar. Era todo “bueno, hay que hacer la inauguración porque juega Uruguay y hay que traer una murga”. No había un profesionalismo como me parece que sí lo hay hoy. O sea, directamente no había estrategias de marketing en la previa. Cuando sucede todo lo que sucede en Sudáfrica, la AUF se da cuenta que es monetizable, o que es potencialmente más monetizable que nunca, y no tiene más remedio que profesionalizarse... si me preguntás, y hasta ahí nomás”* (Orlando, 2025).

Este salto cualitativo en la gestión de marca ha permitido a la AUF no solo sostener el interés de sus hinchas, sino transformarlos en verdaderos embajadores de la identidad uruguaya, tanto dentro como fuera del campo de juego.



8.2 La garra charrúa: símbolo identitario, mito nacional y atributo de marca

La “garra charrúa” es uno de los conceptos más potentes y reconocibles asociados a la selección uruguaya, tanto en el plano local como internacional. Su significado trasciende lo estrictamente deportivo, remite a una fuerza interior, una determinación excepcional que emerge especialmente en momentos de adversidad, y que permite superar obstáculos que parecen insalvables.

Desde una perspectiva histórica, el término “charrúa” ha sido problematizado por investigadores como Gerardo Caetano (Caetano, 2019), historiador, quien señala que los guaraníes fueron en realidad los principales habitantes de la región, por lo que sería más justo hablar de “garra guaraní”. Sin embargo, el simbolismo del “charrúa” logró instalarse como sinónimo de resistencia, tenacidad y bravura, a pesar de que la etnia fue casi exterminada durante el siglo XIX.

¹ Imagen representativa de la pirámide de Keller en interfaz con lo explyado de la AUF

Caetano define la garra como un mito (Caetano, 2019), pero no en términos de falsedad, sino como un relato simbólico que eleva ciertos valores al nivel de filosofía nacional. La victoria en el Maracanã en 1950 consolidó esta narrativa: un pequeño país que, contra todo pronóstico, vence a un gigante futbolístico como Brasil. En este sentido, la garra charrúa se convierte en un símbolo de la “anomalía uruguaya”, ese fenómeno por el cual un país de apenas tres millones de habitantes logra imponerse repetidamente en la élite del fútbol mundial.

Desde el relato institucional, figuras como Alfredo Etchandy sugieren incluso un cambio de denominación, “garra celeste” (Etchandy, 2018). Este término vincula la garra directamente con el símbolo de la camiseta celeste nacida en 1910, y permite vincularla no sólo con un relato indígena, sino también con las influencias culturales que moldearon la identidad futbolística del país: la pasión española, la fuerza italiana, y la disciplina británica.

En el plano simbólico, la garra funciona como un atributo emocional diferenciado dentro de la marca La Celeste. No fue diseñada como parte de una estrategia de branding, pero se consolidó orgánicamente como un eje narrativo que apela a lo emocional, la épica y la identidad. Como sostiene Diego Lugano, “la garra no es violencia ni agresividad, sino compromiso con una causa común, y una ética de sacrificio y superación” (Lugano, CNN, 2022).

Este relato también fue reforzado y resignificado durante el proceso liderado por Óscar Washington Tabárez, quien recuperó la identidad de la selección no desde el marketing, sino desde valores profundamente humanos y colectivos. La garra, bajo su liderazgo, se volvió sinónimo de entrega, humildad, representación y esfuerzo.

La “garra charrúa” representa así un activo intangible clave en la construcción de la marca La Celeste. Es un concepto que combina mito, historia, emoción e identidad, funcionando como un poderoso diferenciador simbólico que conecta con el público, genera

orgullo nacional y proyecta una imagen coherente con los valores que la selección busca representar (Williams, 2020).

8.3 La Celeste: eje identitario de marca

La palabra “celeste” constituye un eje central en la construcción e identidad de marca de la AUF, funcionando como un activo simbólico que trasciende lo meramente deportivo. No se trata solo de una denominación cromática, sino de una expresión cargada de sentido colectivo, que evoca orgullo, pertenencia y una narrativa nacional profundamente arraigada. La Celeste no solo representa a la selección uruguaya, sino que opera como una marca país, portadora de una identidad construida de forma colectiva entre la cultura popular y la institución, y que la AUF tiene la responsabilidad de cuidar, proyectar y capitalizar estratégicamente en sus procesos de posicionamiento y comunicación.

En relación con el uso institucional y comercial de la La Celeste, Romina Rivero, directora creativa en Ogilvy, destacó en una entrevista realizada para esta investigación que: *“Yo me imagino que ustedes saben, hoy si no tenés ningún tipo de contrato con la AUF, no podés hablar de La Celeste, es muy raro, parece joda. Por ejemplo, si Samsung quiere decir “hoy juega La Celeste” en sus propias redes, no puede, a ese grado”* (Rivero, 2024). Esta afirmación evidencia el nivel de protección y control que la AUF ejerce sobre el uso del término, considerándolo no solo parte de la identidad simbólica del fútbol uruguayo, sino también un activo de valor estratégico que requiere autorización formal para su utilización comercial.

En palabras de Méndez, *“puede haber una campaña como la que largó Pilsen con Diego Godín, pero eso es un contrato individual, que Pilsen aparte puede usar nuestra camiseta, porque es sponsor, pero por ejemplo, Movistar hace una campaña con Cavani, no puede usar nada con el color ni la palabra celeste, todos esos activos son nuestros”*. (Méndez, 2024).

Si bien la versión más extendida sitúa el origen de La Celeste en 1910, documentos históricos recientes sugieren que Uruguay ya había jugado con camisetas celestes en partidos anteriores. Investigaciones realizadas por ESPN (2021) revelan que la selección uruguaya pudo haber

utilizado una camiseta celeste con una franja blanca en diagonal en su primer partido internacional oficial, disputado el 20 de julio de 1902 contra Argentina.

Registros de la AUF indican que la comisión encargada de los equipos confeccionó once camisetas y un buzo de paño de color celeste claro con una diagonal blanca para evitar la confusión con la indumentaria argentina. Fotos en blanco y negro de ese partido muestran una tonalidad más clara que la tradicional azul, lo que refuerza la hipótesis de que Uruguay ya había adoptado el celeste antes de 1910 (*ESPN, 2021*).

Otro hallazgo relevante es el registro de que, en mayo de 1910, Uruguay ya había jugado con una camiseta completamente celeste en los Juegos del Centenario de Mayo Argentino, en un partido contra Chile. Crónicas del diario argentino "La Argentina" del 30 de mayo de 1910 describen el conjunto uruguayo como "camisetas celestes" (*ESPN, 2021*).

Estos descubrimientos ponen en duda la versión oficial sobre el nacimiento de La Celeste y sugieren que el uso de este color por parte de la selección pudo haberse originado antes de lo que tradicionalmente se ha afirmado.

La camiseta celeste, como parte de esta construcción de marca y de identidad, es uno de los símbolos más emblemáticos del fútbol uruguayo y de la identidad nacional. No se trata simplemente de una indumentaria deportiva, sino de una representación del espíritu de lucha, la historia y los logros de Uruguay en el escenario futbolístico internacional. Desde su adopción en 1910 hasta su consolidación como un ícono mundial, La Celeste ha acompañado al país en sus momentos de mayor gloria y ha sido testigo de epopeyas que marcaron la historia del fútbol (BBC Mundo, 2010).

En agosto de 1910, se cree que Uruguay utilizó por primera vez la camiseta celeste en un partido contra Argentina por la Copa Lipton, disputado en el estadio de Belvedere en Montevideo. Hasta ese momento, la selección había jugado con diversas camisetas, incluyendo modelos blancos, azules, verdes, rojos, con diagonales blancas y diseños a rayas blancas y celestes. La decisión de adoptar el celeste surgió como un homenaje a River Plate

F.C., un equipo uruguayo que había logrado una victoria histórica sobre Alumni de Buenos Aires, considerado el mejor equipo de la época. Como en ese partido ambos equipos tenían casacas similares, los jugadores de River Plate utilizaron camisetas celestes, y luego de su gran victoria, se decidió replicar ese color en la selección nacional (*ESPN, 2021*).

Aquel partido del 15 de agosto de 1910, en el que Uruguay venció 3 a 1 a Argentina, marcó el inicio de una nueva era. No solo significó el primer gran triunfo de La Celeste, sino que además consolidó la idea de que el color celeste estaba asociado al éxito y la grandeza. Desde entonces, este color ha sido la insignia de la selección uruguaya y ha trascendido el fútbol para convertirse en un símbolo de identidad nacional (*BBC Mundo, 2010*).

La Celeste no solo ha sido el uniforme de la selección, sino que ha funcionado como un símbolo nacional y de proyección y reconocimiento internacional. Como afirmó el expresidente José Mujica en el centenario de la camiseta en 2010, *"La Celeste nos une absolutamente a todos"* (*BBC Mundo, 2010*).

La Celeste ha sido protagonista de logros deportivos que trascendieron el fútbol y se convirtieron en parte del ADN uruguayo. A lo largo de los años, el color celeste ha sido adoptado por otras disciplinas deportivas, consolidándose como la insignia del país en el ámbito internacional.

Más allá de sus logros deportivos, La Celeste representa valores como el esfuerzo, la garra charrúa, la humildad y la perseverancia, cualidades que han sido transmitidas de generación en generación. En este sentido, la historia de la selección uruguaya y su camiseta no es solo una historia de fútbol, sino también un reflejo de la identidad y la cultura del país.

Hoy, más de un siglo después, sigue siendo el emblema de un país que, pese a su tamaño, ha demostrado al mundo que la grandeza no se mide en territorio, sino en historia y legado. A lo largo de más de un siglo, la camiseta celeste ha recorrido el mundo entero, convirtiéndose en un emblema del país y en una fuente de orgullo para los uruguayos.

De toda la historia del relato y la camiseta celeste, que hemos presentado en párrafos anteriores, es de donde surge el apodo de llamar de reconocer a la selección uruguaya como La Celeste, un apodo que surge del color celeste de su camiseta. Recordamos que este color fue adoptado oficialmente en 1910 durante un partido contra el club Alumni de Argentina, cuando los jugadores uruguayos se vieron obligados a cambiar su indumentaria roja y blanca por camisetas celestes. Desde entonces, La Celeste ha sido un símbolo nacional que representa no solo al equipo, sino también al país en su conjunto.

8.4 El maestro Tabárez, y lo clave de su "era"

La era Tabárez (como se le llama de manera informal a la época donde Óscar "el maestro" Tabárez comienza a ser el director técnico de la selección uruguaya) es clave a la hora de entender un punto de inflexión en la selección uruguaya, como marca sí, pero también como una institución que sufre una transformación anclada en los valores de aquellos quienes la forman en este contexto al que nos estamos refiriendo. El liderazgo de Tabárez, no fue solamente desde la profesionalización del equipo y de la AUF, si no que de alguna manera, representó un modelo aún más grande, un nuevo modelo país más planificado, inclusivo, y con una visión clara a largo plazo.

Esto último a los que nos referimos, también viene inserto en una coyuntura y un contexto que no es menor, y que no podríamos evitar comentar si estamos hablando de la "era Tabárez". La implementación del Plan Ceibal, el crecimiento sostenido que se estaba dando en el país en términos generales, la inversión en energías renovables, el fortalecimiento del sistema educativo y una creciente visibilidad internacional, apoyaban y dotaban de tierra fértil para este nuevo modelo de selección. En este sentido, el maestro Tabárez encarnó así los valores de una reversión de la identidad nacional orientada hacia el trabajo, la formación, el esfuerzo colectivo y el profesionalismo, entre otras.

Diego Godín, jugador referente de la selección uruguaya en la “era Tabárez”, lo explica con convicción: *“Yo creo que a lo que la gente se sentía identificada, el común del uruguayo, le gusta un jugador con sentido de pertenencia, que sea educado, respetuoso, cosas que el Maestro Tabárez inculcó e hizo hincapié sobre todo al inicio porque era algo que quería que quedara como marca registrada (...) La gente se sintió muy identificada primero con lo que*

veía dentro de la cancha, jugadores que estaban lesionados y que seguían jugando, o que venían a la selección estando lesionados porque querían estar” (Godín, 2025). Y agrega una dimensión fundamental para comprender la intensidad del vínculo: “La gente quiere que vos consigas títulos y después las formas de conseguirlo son importantes, por cómo nosotros jugamos el mundial del 2010, que fueron partidos de mucho sufrimiento, peleados, aguerridos” (Godín, 2025).

Es interesante tal vez agregar que el maestro Tabárez tuvo una trayectoria como director técnico de La Celeste que se divide en dos períodos: el primero entre 1988 y 1990, y el segundo, más prolongado y significativo, desde 2006 hasta 2021. A lo largo de estos años, Tabárez implementó un proceso de trabajo que transformó la estructura y los resultados del fútbol uruguayo a nivel de selecciones . (AUF, 2018). Durante el primer período de la dirección técnica, el equipo alcanzó algunos podios de algunos campeonatos, pero no estuvo marcada por ningún tipo de sistema o de intención de comenzar un trabajo en profundidad. En el segundo período, hay un cambio rotundo desde el minuto uno donde el maestro presentó un “proceso de institucionalización de selecciones y la formación de sus futbolistas”, conocido como "el Proceso". Este plan estableció una metodología de trabajo uniforme para todas las categorías de la selección, desde la sub-15 hasta la mayor, reintroduciendo el esquema táctico 4-3-3 y promoviendo la formación integral de los futbolistas, incluyendo su educación académica (Revista Sudor, 2021).

A partir de este proceso, comenzaron a verse diferentes resultados claves basados en la transformación intencionada de esta época. En la Copa América del 2007, Uruguay obtuvo el cuarto lugar. Luego, en el Mundial de Sudáfrica 2010, Uruguay avanzó a semifinales por primera vez en 40 años, donde cayó ante los Países Bajos (3-2). Finalmente, ocupó el cuarto lugar tras perder con Alemania (3-2) en el partido por el tercer puesto (Telemetro, 2018). En la Copa América 2011, Tabárez condujo a Uruguay a la conquista de su decimoquinta Copa América, celebrada en Argentina. En la final, La Celeste se impuso a Paraguay con un contundente 3-0, consolidando su posición como la selección más laureada en la historia del torneo hasta ese momento (AUF, 2019). Por último, en el mundial de Brasil de 2014, la

selección avanzó a los octavos de final. Sin embargo, en esta instancia, Uruguay fue eliminado por Colombia con un marcador de 2-0 (ESPN Deportes, 2020).

Tras una serie de resultados adversos en las eliminatorias para el mundial de Catar 2022, la AUF decidió finalizar el contrato de Tabárez el 19 de noviembre de 2021, concluyendo así un ciclo de 15 años al frente de la selección nacional (Los Angeles Times, 2021).

Luego de esta contextualización, podríamos decir que el "proceso Tabárez" no solo se reflejó en los resultados deportivos, sino también en la institucionalización y profesionalización de las selecciones uruguayas. Durante su ciclo, La Celeste recuperó su reputación internacional, como lo hace una marca que reposiciona su imagen luego de años de desgaste. Y más allá de los triunfos en la cancha, lo que perdura es la percepción positiva que dejó en la sociedad uruguaya y el respeto ganado a nivel global, algo que toda marca anhela, ser recordada por sus valores, no solo por sus productos o resultados. Bajo su liderazgo, Uruguay alcanzó hitos significativos: Copa América 2011: Primer título continental desde 1995 y Mundial 2010: Regresó a semifinales después de 40 años.

El recorrido de Tabárez entre sus dos etapas al frente de la selección permite observar no solo una evolución profesional, sino también simbólica. El Tabárez de 1990 era aún, principalmente, un entrenador, un "maestro" en el sentido tradicional, enfocado en lo táctico y en los resultados inmediatos. En cambio, el Tabárez de 2010 representa algo más profundo, una figura que encarna valores, cultura e identidad. En su segunda etapa, se lo percibe más como un hincha, un referente nacional con una dimensión afectiva y emocional mucho más visible, que lo vincula directamente con el sentir popular. Esta transformación no es menor, refleja también los profundos cambios que atravesó Uruguay entre ambos períodos. Un país que pasó de una democracia incipiente a un Estado más consolidado, en ese sentido, no solo acompañó ese cambio, sino que lo representó.

En la entrevista realizada para esta investigación, Diego Godín reflexionó sobre el impacto del proceso liderado por Óscar Washington Tabárez en la construcción de una identidad colectiva

dentro y fuera de la cancha: *“Yo creo que a lo que la gente se siente identificada, el común del uruguayo, el promedio del uruguayo le gusta un jugador con sentido de pertenencia, que sea educado, respetuoso, cosas que el Maestro Tabárez inculcó e hizo hincapié sobre todo al inicio porque, bueno, era algo que quería que quedara como marca registrada, que todo sea en base al respeto”* (Godín, 2025).

La influencia de Tabárez fue reconocida por diversas personalidades y entidades. El presidente uruguayo Tabaré Vázquez destacó que la selección, bajo la conducción de Tabárez, representaba fielmente al pueblo uruguayo, enfatizando valores como la amistad, la solidaridad y la fraternidad.

A nivel internacional, su labor fue igualmente apreciada. En 2012, la UNESCO lo nombró "Campeón del Deporte", reconociendo su contribución al desarrollo de valores positivos a través del deporte (Sputnik Mundo, 2018).

Si queremos entonces avanzar en la era Tabárez en relación a las marcas y la publicidad, el proceso Tabárez generó un fuerte interés en las empresas, ya que la selección uruguaya pasó, como ya comentamos, a representar valores como la disciplina, el trabajo en equipo, la humildad y la resiliencia. Muchas marcas vieron en La Celeste una oportunidad para asociarse con una identidad positiva y admirada a nivel internacional. Es decir, que podríamos hablar de que el proceso Tabárez, de alguna manera alineó valores que a las marcas les interesaba relacionarse de manera directa.

“Creo que cuando estaba Tabárez era fácil entender lo que él quería transmitir a través de la selección y creo que fue lo que las marcas empezaron a comprar, los valores, el compañerismo, la garra charrúa, el camino, como que el género una marca muy particular con la selección, donde muchas marcas se querían ver representadas en eso, por ejemplo Antel o Pilsen, son marcas que tienen muy arraigadas esto del uruguayo, lo nuestro, para adelante, como que tienen muy la personalidad del uruguayo, está alineado ese tipo de

valores con los valores de la marca, y los valores del público objetivo digamos” (Rivero, 2025)

Desde una perspectiva de branding, el rol de Tabárez puede enmarcarse dentro del concepto de marcas con propósito. Según Kotler y Keller (2012), las marcas modernas deben construir su valor en torno a causas, valores o misiones que conecten emocionalmente con sus públicos. En este caso, la figura de Tabárez encarna una marca personal coherente, centrada en el compromiso, la honestidad, el esfuerzo colectivo y la humildad. Estos valores, alineados con la identidad histórica del fútbol uruguayo, fortalecieron el posicionamiento de la selección nacional, no solo como un equipo competitivo, sino como un símbolo de valores compartidos y admirados internacionalmente.

Como explican Iglesias, Singh y Batista-Foguet (2011), las marcas con propósito crean vínculos más profundos y sostenibles cuando logran reflejar valores auténticos a través de todas sus expresiones, incluidas las figuras institucionales. Tabárez, como líder del proceso de selección, funcionó no solo como entrenador, sino como portador de una filosofía que trascendió lo deportivo, contribuyendo a forjar un relato coherente y poderoso para la selección uruguaya.

En este sentido, Tabárez puede ser considerado un verdadero "asset" de marca para la selección, entendiendo por asset un activo simbólico de alto valor, que aporta significativamente al posicionamiento y a la construcción identitaria de La Celeste. Su figura trascendió lo deportivo, actuando como un referente institucional que encarnó y proyectó los valores más profundos del fútbol uruguayo, dentro y fuera de la cancha.

9. Análisis de campañas publicitarias claves de la selección uruguaya en los períodos 2010 -2024

Las campañas publicitarias en torno a la selección uruguaya de fútbol han evolucionado significativamente a lo largo de los años, reflejando cambios en la identidad nacional, la percepción del fútbol y la construcción de mitos en torno a la "garra charrúa". Este análisis se basará en los postulados de Roland Barthes y su teoría de la semiótica

aplicada a la publicidad (Barthes, 1970), así como en la categorización de Guiraud sobre la denotación y la connotación en los mensajes publicitarios (Guiraud, P. 1975).

Para este estudio, se analizarán distintas campañas en dos períodos anteriores a 2010, cuando la selección experimentó un cambio en su identidad tras el mundial de Sudáfrica, y posteriores a 2010, cuando se consolidó la imagen de La Celeste como símbolo de resistencia y orgullo nacional. Dentro de esta evolución, se analizarán campañas de diferentes marcas uruguayas e internacionales, con el objetivo de evidenciar cómo la representación de la selección uruguaya ha cambiado a lo largo del tiempo y qué valores se han transmitido a través de la publicidad.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las principales diferencias semióticas observadas en las campañas publicitarias vinculadas a la selección uruguaya antes y después del mundial de 2010. Este contraste permite evidenciar el cambio en la construcción discursiva y simbólica de la imagen de la selección, pasando de un enfoque comunicativo más básico y comercial hacia uno más emocional e identitario; el punto de inflexión, podríamos decir que fue, de manera certera, el mundial de Sudáfrica de 2010.. Esta evolución se puede observar en distintos elementos comunicacionales que, antes de esta fecha, responden a una lógica sencilla, comercial e informativa, y que luego pasan a construir un relato emocional, heroico y profundamente identitario. A continuación, se analiza cada uno de estos elementos en función del antes y el después de ese punto de inflexión:

ELEMENTOS	ANTES DEL 2010	DESPUÉS DEL 2010
Estética	Sencilla, básica	Cinematografía
Figura del jugador	Colectiva, anónima	Individualizada, heroica
Narrativa	Informativa	Emoción, orgullo, lucha
Íconos nacionales	Escasos	Numerosos (bandera, camiseta, escudo)
Lenguaje	Comercial	Afectivo, patriótico

Antes de 2010, la estética asociada a la selección uruguaya (en su comunicación y en varias otras áreas) solía ser austera y funcional. Los contenidos visuales (como spots, fotografías o vestimenta) carecían de una elaboración narrativa compleja, sin gran despliegue simbólico ni se utilizaba casi ningún tipo de recurso emocional. A partir del proceso liderado por el Maestro Tabárez, se adopta una estética cinematográfica, donde cada imagen, plano o montaje construye una épica. Se comienza a narrar una historia visual cargada de símbolos, planos heroicos, música emotiva y dramatización de los logros y esfuerzos.

Relacionado de manera directa con la estética, nos encontramos con que el jugador, en la comunicación, tampoco tenía gran importancia y funcionaba más como parte de un colectivo anónimo. No se resaltan trayectorias individuales ni se construía un relato alrededor de personalidades específicas; este dato que puede resultar menor, es clave en términos de la transformación que estamos intentando demostrar. Tras 2010, se crea e instala una narrativa que individualiza al jugador, resaltando sus historias personales de lucha, sacrificio y superación. Figuras como Diego Forlán, Luis Suárez o Diego Lugano se transforman en íconos heroicos, representando valores de la nación y humanizando a la marca.

El discurso comunicacional entonces, solía ser predominantemente informativo, resultados, convocatorias, partidos, sin profundizar en relatos emocionales. Después del mundial, se consolida una narrativa basada en la emoción, el orgullo nacional y la lucha. Se construyen historias que apelan al corazón del público, utilizando recursos del storytelling, es decir, del arte de contar historias, que emocionan y generan identificación, sentido de pertenencia.

Asimismo, el lenguaje previo a 2010 era más neutral y publicitario, con un tono centrado en la venta de entradas, productos o transmisiones. Luego del proceso de transformación simbólica, el discurso se vuelve afectivo, casi íntimo, cargado de referencias a la patria, a la identidad uruguaya y a valores como la humildad, el esfuerzo y el orgullo nacional. Se habla de representar a todo un país, no solo de jugar un partido.

Para profundizar en el análisis comparativo, y dar fundamento a estos argumentos mencionados anteriormente, seleccionamos campañas de diferentes anunciantes que reflejan cambios en la representación de la selección uruguaya: Pilsen - Nací Celeste (2007), Pilsen - Papelitos (2011), Puma - El fantasma del 50 (2014), Antel - El mundial está a la mano (2022), Pepsi - Sed de gloria (2023), Antel - Camiseta puesta (2024)

Cada campaña será analizada desde la narrativa que construye, el lenguaje visual y verbal empleado, la estrategia emocional utilizada y su impacto en la audiencia. A su vez, se aplicará un análisis semiótico basado en Barthes y Guiraud, como mencionado en el comienzo de este análisis, observando cómo los signos, símbolos y estructuras publicitarias refuerzan los mitos culturales en torno a la selección uruguaya. Es importante destacar entonces, y ser redundantes pero exageradamente claras, que las campañas publicitarias de la selección uruguaya han evolucionado en términos de narrativa, simbolismo y emoción. Antes del 2010, la publicidad se enfocaba en la cercanía del fútbol con la vida cotidiana de los uruguayos, resaltando valores como la fidelidad y la pasión por La Celeste, incluso en momentos de derrota. Campañas como *Riogas - El calor de un pueblo* (2002) y *Chaná - A cualquier lado*,

menos a Alemania (2006) reflejan esta etapa, en la que el fútbol era presentado como parte del ADN nacional, pero sin una carga predominante.

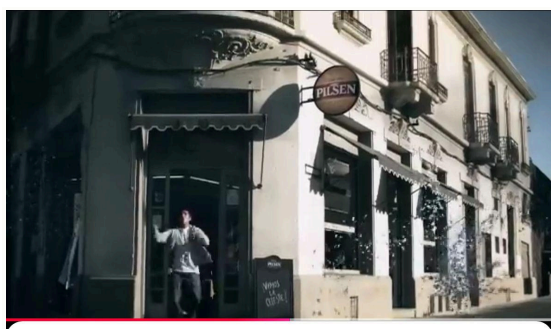
A partir del mundial de 2010, la publicidad en torno a la selección comenzó a adoptar un tono más cercano y fuerte, consolidando la idea de Uruguay como un país pequeño con una gran historia futbolística. La narrativa cambió, incorporando elementos históricos, referencias a hazañas pasadas y una estética visual más cinematográfica. Campañas como *Puma - El fantasma del 50* (2014) y *TCC - Uruguay contra lo imposible* (2019) reforzaron la imagen de la selección como un equipo con un destino heroico y una capacidad única para desafiar las probabilidades.

La publicidad post 2010 también profundizó en el impacto emocional del fútbol, mostrando cómo la selección une a los uruguayos dentro y fuera del país. *Antel - Camiseta puesta* (2024) ilustra esta evolución, mostrando a La Celeste como un símbolo de identidad que trasciende lo deportivo. El uso de colores, símbolos patrios y referencias a la historia del fútbol uruguayo en estas campañas refuerza la conexión entre la selección y la cultura nacional.

Durante años, la comunicación en torno a la selección uruguaya se apoyó en el concepto de la garra charrúa. Sin embargo, con el paso del tiempo y la consolidación de una generación "dorada" de futbolistas, la narrativa cambió, instaurándose una mirada hacia los propios jugadores, que brillaron y brillan en las mejores ligas del mundo. Este giro no significa que la garra charrúa haya desaparecido, sino que se combinó con una nueva identidad, la de un equipo que ya no solo se define por su entrega y sacrificio, sino que también es reconocido como una potencia futbolística con jugadores de élite, que se sostiene en la actualidad. Además, muchos de estos jugadores han alcanzado un gran reconocimiento internacional, lo que no solo refuerza su influencia dentro de Uruguay, sino que también les otorga credibilidad y prestigio a las marcas que los eligen como embajadores. En una era dominada por las redes sociales y el marketing digital, la presencia de futbolistas en campañas

permite una mayor cercanía con los consumidores, ya que sus seguidores suelen sentirse identificados con ellos, generando altos niveles de engagement.

9.1 Análisis comparativo de campañas: Pilsen antes y después del 2010: "Nací Celeste" (2007) vs "Papelitos" (2011)



PILSEN - Papelitos - Copa America 2011

2



EL PAÍS > OVACIÓN

"Nací Celeste", la nueva publicidad de la Selección

04/06/2008, 16:22

Compartir esta noticia



Pilsen es el nuevo sponsor oficial de la Selección Uruguay de Fútbol y del Fútbol Uruguayo tras el acuerdo firmado hoy entre la empresa Tenfield y Fábrica Nacional de Cervezas.

3

La campaña “Nací Celeste”, lanzada por la marca uruguaya de cerveza Pilsen en el año 2007, se convirtió en un hito dentro de la publicidad nacional por su capacidad de conectar con la identidad colectiva de los uruguayos. Concebida y producida por la agencia Notable Publicidad, esta propuesta logró instalarse rápidamente en el imaginario popular al vincular

² Pilsen. (2011). Papelitos [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VO1CzhzRY9o>

³ El País – Ovación. (2008, 4 de junio). “Nací Celeste”, la nueva publicidad de la Selección. El País. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/ovacion/naci-celeste-la-nueva-publicidad-de-la-seleccion>

directamente la pasión por la selección uruguaya con un sentimiento innato, casi biológico: el de haber nacido con la camiseta celeste puesta.

La campaña construyó su narrativa sobre una poderosa premisa: “ser uruguayo es haber nacido celeste”. Este planteo apelaba a un sentimiento profundamente arraigado en la cultura nacional, donde el fútbol y la selección representan mucho más que un deporte o un equipo: son símbolos de identidad, resistencia y pertenencia. En los spots se mostraban escenas cotidianas de la vida de los uruguayos, desde nacimientos hasta reuniones familiares y celebraciones, todas atravesadas por el amor a La Celeste. Visualmente, predominaban los tonos celestes, reforzando la asociación emocional con la camiseta de la selección.

La narrativa, en este sentido, se construía como un relato de iniciación: desde el nacimiento, el uruguayo está destinado a amar a su selección. Es un “destino identitario” que no se elige, sino que se hereda. Tal como señala Roland Barthes (1970) en su teoría de las mitologías (Barthes, 1970), este tipo de discurso se encarga de naturalizar elementos culturales a través de construcciones simbólicas que se presentan como obvias. “Nací Celeste” transforma un hecho cultural (ser hincha de la selección) en un supuesto biológico (nacer con la camiseta puesta), reforzando así un mito colectivo.

El mensaje de la campaña opera en dos niveles: el denotativo, en el que se presentan imágenes de bebés, niños y familias celebrando con la camiseta celeste; y el connotativo, que evoca valores como la unión, la tradición y el orgullo nacional. Tal como sostiene Guiraud (Guiraud, 1976), la publicidad moderna se apoya tanto en lo explícito como en lo implícito, permitiendo que el mensaje construya significados simbólicos que apelan al inconsciente colectivo. La estrategia emocional de “Nací Celeste” fue, sin dudas, una de sus principales fortalezas. El comercial principal combinaba imágenes tiernas con una música emotiva, creando una sensación de nostalgia, calidez y pertenencia. La campaña logró generar identificación con un público amplio, que veía representada su relación con la selección no sólo desde la adultez, sino desde la infancia, desde la cuna.

Es importante considerar el contexto socio deportivo de 2007. La selección uruguaya no atravesaba uno de sus momentos más gloriosos en términos de rendimiento deportivo, lo cual potencia aún más el valor simbólico de la campaña. En lugar de apelar a los logros, Pilsen optó por enfocarse en el sentimiento, en el vínculo emocional con La Celeste, mostrando que el amor por la selección trasciende resultados y campeonatos. Fue, en cierto modo, una reivindicación del hincha fiel y del sentido de pertenencia.

La campaña fue ampliamente reconocida por su creatividad y efectividad. En los Premios Campanas de Oro 2007, organizados por la Cámara de Anunciantes del Uruguay, Pilsen fue el anunciante más galardonado, obteniendo seis distinciones. “Nací Celeste” se llevó, entre otros reconocimientos, la Gran Campana de Oro a la Mejor Campaña Multimedios, consolidando a Notable Publicidad como una de las agencias más destacadas del país en aquel momento (El País, 2007).

“Nací Celeste” es un ejemplo paradigmático de cómo una marca puede apropiarse de símbolos culturales nacionales y devolverlos al público resignificados, en forma de relato emocional. A través de una combinación de narrativa poderosa, estética emotiva y estrategia semiótica, la campaña logró posicionarse como una de las piezas más recordadas del marketing deportivo uruguayo. En términos de marca, reforzó la posición de Pilsen como “la cerveza de los uruguayos”, alineada con sus pasiones más profundas, entre ellas, La Celeste. Una de las claves más poderosas de la campaña, fue su canción original. Esta pieza sonora no solo acompañó los spots publicitarios, sino que se convirtió en un verdadero himno popular, ampliamente reconocido por su capacidad para conectar emocionalmente con el público uruguayo. La canción fue compuesta por Claudio Invernizzi, reconocido creativo uruguayo y entonces Director General Creativo de Notable Publicidad, y musicalizada por el estudio La Mayor, una de las casas productoras de audio más influyentes de Uruguay. La interpretación vocal estuvo a cargo de Marcelo Fontanini, cantante principal de la banda de rock Snake, un

grupo con fuerte presencia en la escena musical nacional durante los años 2000 (El País, Ovación, 2008)

La participación de Fontanini fue especialmente significativa. Snake había alcanzado una notable popularidad en eventos multitudinarios como el festival Pilsen Rock, lo que generaba una asociación inmediata entre el espíritu joven, la música nacional y el mensaje de orgullo celeste. La voz rasgada y emocional de Fontanini ayudó a reforzar el tono íntimo y vibrante del comercial, dotándolo de autenticidad y fuerza identitaria. El impacto de la canción fue tal que trascendió la campaña publicitaria original. Se reprodujo en estadios, fiestas, actos escolares, radios y programas de televisión. Su popularidad fue tal que, en años posteriores, se realizaron nuevas versiones para acompañar otras etapas de la selección uruguaya, como las Eliminatorias hacia el mundial de Sudáfrica 2010. Aunque estas adaptaciones no lograron la misma repercusión que la original, contribuyeron a consolidar a “Nací Celeste” como parte del repertorio emocional del hincha uruguayo (El País, 2008). Tal como sostiene Guiraud (Guiraud, 1976) en la publicidad contemporánea los sonidos y melodías no son elementos accesorios, sino construcciones simbólicas con capacidad de evocar significados profundos.

En resumen, la canción de “Nací Celeste” fue mucho más que una pieza musical para una campaña publicitaria. Se convirtió en un vehículo emocional que canalizó el sentimiento de pertenencia de toda una nación, fortaleciendo el vínculo entre la selección uruguaya, sus hinchas y una marca que supo interpretar como pocas veces el pulso del país.

Tras el resonante cuarto puesto obtenido por Uruguay en el mundial de Sudáfrica 2010, la selección uruguaya recuperó un lugar protagónico en el escenario futbolístico global. Ese momento marcó un antes y un después en la manera en que el país y el mundo percibían a La Celeste, y, como no podía ser de otra forma, la publicidad también se hizo eco de este nuevo aire. Fue en este contexto que Pilsen, una vez más de la mano de la agencia Euro RSCG Gurisa (hoy Havas Gurisa), lanzó su recordada campaña “Papelitos” en 2011, coincidiendo

con la participación de Uruguay en la Copa América celebrada en Argentina, la cual terminaría consagrando a la selección como campeona continental.

La campaña “Papelitos” trasladó al primer plano la figura del hincha y su emoción desbordante, utilizando como símbolo principal el papel picado, tradicional en las celebraciones de fútbol sudamericanas. A través de una narrativa visual poderosa, el comercial muestra una cadena de personas, periodistas y figuras públicas “explotando” en una lluvia de papelitos al vivir los partidos de Uruguay, como si cada grito de gol o cada jugada emocionante generará una reacción en cadena de euforia colectiva.

En este caso, a diferencia de la introspección emocional de “Nací Celeste” (2007), la narrativa se traslada al plano público, al ritual compartido, a lo multitudinario. Es el momento del pueblo en las calles, de la celebración sin distinción, de la identidad en su expresión más comunitaria. La campaña deja claro que la selección no solo genera orgullo, sino que activa una pulsión colectiva que trasciende el fútbol. Desde un punto de vista semiótico, la campaña se articula en torno a un signo icónico: los papelitos. En el plano de la denotación, se trata de papel picado cayendo sobre personas emocionadas. En el plano de la connotación, representa la celebración, la tradición futbolística y el desahogo emocional de un pueblo que volvió a creer. Como señala Guiraud (Guiraud, 1976), la eficacia del lenguaje publicitario reside en su capacidad para operar en estos dos planos, generando significados simbólicos que activan valores culturales. En este caso, los papelitos remiten tanto al estadio como al living de cada casa, uniendo a todos los uruguayos en un mismo rito emocional.

No se trata de apelar a la nostalgia o la ternura, como en campañas anteriores, sino de canalizar la alegría, el orgullo y la emoción compartida. La campaña no representa solamente a la selección; representa al país entero. Así, la pieza se vuelve altamente identificable para los espectadores, que se ven reflejados en esa reacción visceral de alegría colectiva.

Una de las acciones más ingeniosas de esta campaña fue la creación de un “falso vivo” televisivo, en el que periodistas reconocidos como Sergio Gorzy, Alberto Sonsol, Rodrigo

Romano y otros, aparecían explotando en papелitos en plena transmisión, simulando que eran víctimas de la emoción y la energía del fútbol. Este recurso sorprendió a los televidentes, generó un fuerte impacto y se propagó rápidamente en redes sociales y medios digitales, siendo replicado espontáneamente por usuarios, otros medios y marcas. La campaña se convirtió en un fenómeno de conversación pública, lo que aumentó exponencialmente su alcance y efectividad.

“Papelitos” fue una de las campañas publicitarias uruguayas más galardonadas a nivel internacional. En el prestigioso Festival Internacional de Creatividad Cannes Lions 2012, recibió el León de Plata en la categoría Media, convirtiéndose en uno de los pocos casos uruguayos en obtener este reconocimiento. Además, fue premiada en el festival El Ojo de Iberoamérica 2011, donde obtuvo galardones en categorías como Mejor Idea Latina y Mejor Uso de Medios (Cannes Lions, 2012; El Ojo de Iberoamérica, 2011). Estos premios no sólo validaron la excelencia creativa de la pieza, sino que también posicionan a la publicidad uruguaya en el mapa internacional, demostrando que desde un país pequeño se pueden crear campañas con fuerte impacto cultural y emocional.

“Papelitos” representa un punto de inflexión en la narrativa publicitaria vinculada al fútbol uruguayo. De la emoción íntima y heredada de campañas como “Nací Celeste”, se pasa a una exaltación colectiva que pone al hincha como protagonista. Es una celebración de la vuelta al orgullo nacional, de la comunión entre pueblo y selección, con una pieza emocional, simbólica y explosiva en su ejecución.

Las campañas "Nací Celeste" y "Papelitos" representan entonces dos momentos clave en la historia de la publicidad uruguaya. La primera apeló a la identidad y al sentimiento innato de ser uruguayo, mientras que la segunda celebró la euforia colectiva y el orgullo nacional tras un logro deportivo significativo. Ambas campañas demostraron cómo la publicidad puede conectar profundamente con la cultura y las emociones de un país, logrando no solo reconocimiento local sino también internacional.

9.3 Antel - El mundial está a la mano (2022) vs. Antel - Camiseta puesta (2024)



⁴Antel. (2022). El Mundial está a la mano [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=VsoxOkQuBY0>

⁵Antel. (2022). El Mundial está a la mano

⁶ Ibid



El Director Creativo de Punto Ogilvy, Sebastián Mir, como parte de su entrevista realizada para este trabajo, comenta: *“Yo trabajo para Antel hace varios años y me acuerdo del brief perfectamente, el celebrity jugador de fútbol que en ese momento se usó a Abreu, Antes no existía como tal, era Antel, Ancel y Antel data, estaba separada la telefonía móvil de la telefonía fija que era Antel y del comienzo de internet, de la venta de gigas que era Anteldata y lo agarra Ancel lo que tenía que ver con la AUF y la selección uruguaya y lo hace a través del “Loco” Abreu en ese momento, ¿sí? y Suárez empezaba a sonar y estaba en alguna pieza pero el referente era el “Loco” Abreu. No había sponsor de la selección, las marcas en ese momento hacían mucho eso de “sponsor de la pasión celeste o sponsor de la hinchada que noseque” porque no podías decir sponsor de la selección uruguaya legalmente porque no existía. Me acuerdo que antel a través de ancil entra a ser sponsor de la selección. Me acuerdo que en el 2010 le pudimos decir oficialmente que éramos sponsor de la selección”,* señala recordando otra campaña publicitaria de cara al mundial 2010. (Mir, 2025)

En su caso, la directora creativa de Punto Ogilvy, Romina Rivero, comenta: *“Me pareció super interesante como usaron a la figura, fue la de Suárez con Abitab, que en ese momento él se caracterizaba por ser enojon, por todo se calentaba y que usaran bien ese personaje, de cómo era él en la cancha, llevado a la vida real, te lleva a ese momento, son como dos piezas particularmente de las personas y no de la selección, pero donde usaron cosas que pasaron en la cancha y formaron parte de la selección para aprovechar las personalidades de esas personas”*

⁷ Ibid

En 2022, Antel, la empresa estatal de telecomunicaciones de Uruguay, logró un hito histórico: adquirió los derechos exclusivos para transmitir los 64 partidos del mundial de Catar 2022. Esta decisión no fue simplemente comercial, sino una apuesta estratégica por reforzar su vínculo con el público uruguayo. Con el lema “*Con Antel, jete mundial está a la mano!*”, la campaña publicitaria transmitida en televisión, redes sociales y vía Antel TV invitaba a los usuarios a descargar la app, registrarse y ver los partidos *sin gastar datos móviles*. El mensaje era claro: no solo podías acceder a los partidos, sino que podías hacerlo dondequiera que estuvieras, sin interrupciones ni restricciones.

La narrativa visual mostraba a personas en situaciones cotidianas, en su casa, en la calle, hasta en el trabajo, disfrutando del mundial desde un teléfono móvil, con la interfaz de Antel TV visible y el escudo de La Celeste como fondo sutil. Este relato conectaba el orgullo nacional con una experiencia tangible y cómoda. Emocionalmente, la campaña apelaba al sentido de pertenencia y unidad, el mundial estaba al alcance de todos, y Antel era el canal que lo hacía posible. El impacto de esta campaña fue inmediato, logrando también un aumento significativo en las descargas de la app y el uso del servicio Vera+ de Antel TV, reforzando así la imagen de Antel como pionera en servicios digitales y facilitando que el evento reuniera a la población en torno a La Celeste. La campaña ayudó a activar el mito de Antel como facilitador de "unión nacional" a través de una experiencia tecnológica accesible; la funcionalidad de ver fútbol gratis en cualquier lugar se transformó en un símbolo de inclusión colectiva.

Dos años después, en 2024, Antel regresó con otra campaña que buscaba mantener el vínculo emocional de los uruguayos con su selección. Bajo el lema “Camiseta puesta”, el comercial no se centraba en la tecnología, sino en el símbolo emocional por excelencia: la camiseta de La Celeste. En este caso, la estrategia era más simbólica que funcional. Las escenas presentaban situaciones de la vida diaria, desde entrenamientos hasta reuniones con amigos, siempre con la camiseta celeste presente en primer plano. Cada plano reforzaba la idea de que la selección ya estaba con su gente, aunque el partido aún no se había jugado. Aquí, la

emoción se centraba en el sentido de anticipación y lealtad. La selección entonces se convertía en algo más que un simple equipo de fútbol, pasa a ser un elemento cotidiano, un compañero de la vida uruguaya que acompañaba desde los gestos más simples y cotidianos. En términos semióticos, la marca de la camiseta se convirtió en metáfora de compromiso constante. La campaña se presentó como una invitación a ponerse en "modo selección", a llevar La Celeste puesta físicamente y emocionalmente.

A diferencia del enfoque al que podríamos denominar "utilitario" de la época cercana al 2022, esta pieza apelaba más hacia lo que conocemos como "orgullo nacional" y a la comunión entre marca e hinchas, sin necesidad, tal vez, de destacar funcionalidades o datos. Su impacto aún no se ha medido con cifras, pero la recepción en las redes sociales y medios especializados ha sido positiva, destacando principalmente la capacidad de generar identificación emocional en tiempos de transición futbolística.

Por un lado, nos encontramos con “El mundial está a la mano” (2022) que creemos se centró en la tecnología como facilitadora de la experiencia colectiva. Desde la interfaz funcional hasta la promesa de no gastar datos, la campaña construyó una narrativa orientada a la accesibilidad y unión en torno a La Celeste. Por su parte, “Camiseta puesta” (2024) creemos que subordinó la tecnología en favor del símbolo: la camiseta como recordatorio constante de pertenencia. Aquí no hay detalles técnicos; solo sensaciones, orgullo y anticipación. Visualmente, la primera campaña hablaba desde íconos tecnológicos, celulares, app, Wi-Fi, mientras que la segunda hablaba con símbolos emocionales que trascienden, no solo el formato de pantalla, si no que apelan a otro conjunto de elementos diferentes. En términos emocionales, podríamos decir que la primera apelaba a la tranquilidad y a conversar sobre conexión (desde lo tecnológico), la segunda apelaba a algo mucho más humano y de "sensaciones" logrando generar orgullo y pertenencia de manera más orgánica.

Desde la perspectiva semiótica, la campaña de 2022 convierte a Antel en el canal que une al país, usando la tecnología como puente identitario. En cambio, la de 2024 convierte la

camiseta en mediadora emocional, trasladando el vínculo del terreno digital, en un giro de ciento ochenta grados, hacia el emocional.

Estas dos campañas ilustran cómo Antel ha decidido de manera explícita, evolucionar y transformar su estrategia de conectar con la selección uruguaya; en ambos casos, la marca logra construir una narrativa creíble y poderosa, adaptada a contextos distintos pero complementarios. El resultado es una gestión de marca que asocia a Antel con La Celeste de manera estructural y afectiva, demostrando que las telecomunicaciones, correctamente enmarcadas, pueden narrar y acompañar la historia de un país.

9.4 Puma - El fantasma del 50 (2014) vs. Pepsi - Sed de gloria (2023)

El Fantasma del 50 - Puma

Visitar



⁸Puma. (2014). El fantasma del 50 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VLb3yIRA8AU>

⁹ Ibid



10



11



12

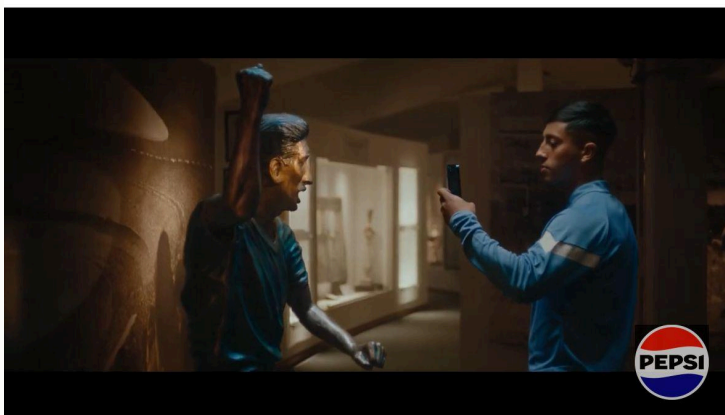
¹⁰ Ibid

¹¹Puma. (2014). El fantasma del 50 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VLb3yIRA8AU>

¹²Puma. (2014). El fantasma del 50 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VLb3yIRA8AU>

Pepsi - Sed de Gloria

Visitar



13



14



15

¹³Pepsi. (2023). Sed de gloria [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kAK5vbrkMfQ>

¹⁴Asociación Uruguaya de Fútbol. (2023, 29 de septiembre). Pilsen, Pepsi y Gatorade firmaron con la Celeste [Fotografía]. AUF. <https://www.auf.org.uy/pilsen-pepsi-y-gatorade-firmaron-con-la-celeste/>

¹⁵Pepsi Uruguay. [@pepsiuruguay]. (2023, 12 septiembre). Sed de gloria. En Pepsi creemos en la sed de gloria de la nueva generación. A partir de ahora, Pepsi late con La Celeste [Publicación en Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CxGPUbdycdy/>

La comunicación de marca en torno a la selección uruguaya ha dado lugar a piezas publicitarias memorables, que reflejan con claridad no sólo las emociones de un país frente al fútbol, sino también la evolución del relato nacional asociado a La Celeste. Los dos ejemplos que estamos colocando aquí para su análisis, son las campañas “El fantasma del 50”, lanzada por Puma en 2014, y “Sed de gloria”, de Pepsi en 2023. Ambas intentan apelar a la memoria colectiva, al mito y a la emoción, pero desde enfoques diferentes y con resultados que delinean cómo ha cambiado el vínculo entre el fútbol, la publicidad y la identidad uruguaya.

La campaña “El fantasma del 50”, creada por Notable Publicidad para Puma Uruguay, fue lanzada en noviembre de 2013 como anticipo del mundial de Brasil 2014. En el spot principal, un personaje disfrazado de “fantasma” recorre distintos íconos de Río de Janeiro —el Cristo Redentor, las playas, las calles— con una camiseta celeste con el número 50, en alusión directa al Maracanazo, la histórica final del mundial de 1950 en la que Uruguay venció a Brasil. El spot cierra con la frase: “El fantasma del 50 ya está en Brasil”, una afirmación que actúa como un recordatorio, una provocación amistosa pero firme, al país anfitrión del torneo. En términos visuales, el uso del celeste y los escenarios brasileños potencia la tensión narrativa entre la historia y el presente.

Desde el punto de vista semiótico, esta campaña trabaja con un signo poderoso: el “fantasma”. Barthes explica que los mitos funcionan mediante signos que transforman lo histórico en natural. El fantasma, en este caso, connota la memoria viva de una gesta nacional, encarnada en un símbolo que recorre el presente para reafirmar el pasado. A nivel de denotación, vemos una figura fantasmal en lugares turísticos; en el plano connotativo, se activa una narrativa de orgullo, rivalidad y resiliencia histórica. (Barthes, 1970)

El impacto de la campaña fue inmediato. Fue tendencia en redes sociales, superó el medio millón de reproducciones en YouTube en sus primeras semanas y llegó a medios de más de doscientos países, generando incluso una respuesta desde Brasil con el mensaje “Los fantasmas no existen” (El Nuevo Herald, 2013; SoccerBible, 2014). Además, recibió

múltiples premios, incluyendo el galardón de "Idea del Año" en los Premios IAB Mixx 2014, donde también obtuvo tres premios oro: en las categorías de Viral Marketing, Social Media y Campaña Online (InfoNegocios, 2014). En resumen, Puma apostó por el mito, el humor y la provocación amistosa, reforzando el sentido histórico de La Celeste y su conexión con gestas pasadas. Esta campaña mira hacia atrás para proyectar una identidad fuerte, irreverente y orgullosa en el presente.

A diferencia del enfoque retrospectivo de Puma, la campaña “Sed de gloria” lanzada por Pepsi Uruguay en octubre de 2023 se sitúa plenamente en el presente y proyecta hacia el futuro. Esta pieza audiovisual fue presentada como parte del relanzamiento del vínculo de la marca con la AUF hasta el año 2026. La narrativa se centra en la nueva generación de futbolistas uruguayos —entre ellos Fabricio Díaz y Matías Arezo— y presenta imágenes de entrenamientos, jugadas de alto rendimiento y momentos íntimos de preparación. A través del lema “Sed de gloria”, Pepsi articula el deseo colectivo de alcanzar el triunfo con una analogía directa al producto: la sed como símbolo físico y metafórico del anhelo por la victoria. El mensaje ópera en dos planos: en el nivel denotativo, observamos a los jugadores entrenando y preparándose; en el nivel connotativo, se alude al deseo juvenil, a la búsqueda del éxito y a la superación generacional. Esta construcción se alinea con lo propuesto por Guiraud (1975), quien destaca que los mensajes publicitarios deben interpretarse tanto desde lo explícito como desde lo simbólico para revelar los mitos culturales que refuerzan.

La estrategia emocional intenta enfocarse principalmente en la inspiración y la aspiración. A diferencia de campañas basadas en la nostalgia, Pepsi opta por mostrar un presente vibrante, competitivo y dinámico. El mensaje no está dirigido al recuerdo del pasado, sino al entusiasmo por lo que viene, logrando transmitir frescura, juventud y proyección, alineándose con los valores de una marca global como Pepsi, que apuesta por la energía, el entretenimiento y la innovación. En cuanto a su despliegue mediático, la campaña tuvo fuerte presencia en plataformas digitales, redes sociales y canales de streaming. Fue impulsada en el marco de la Copa Mundial Sub-20, en la que Uruguay terminó coronándose campeón en

Argentina en junio de 2023. Este contexto realza la verosimilitud del mensaje de Pepsi: los jóvenes protagonistas realmente lograron alcanzar la gloria, lo que refuerza aún más la conexión entre relato publicitario y realidad deportiva (Pepsi Uruguay, 2023).

Ambas campañas muestran dos formas de construir el relato de la selección uruguaya desde la publicidad, situadas en momentos históricos y conceptuales muy distintos. Por un lado, la campaña de Puma —“El fantasma del 50”— apela al pasado, al recuerdo de una hazaña histórica, y lo hace mediante un símbolo poderoso: el fantasma como signo que perturba al oponente y revive una memoria gloriosa. El humor, la provocación y la mitología futbolística son sus principales herramientas, aunque la emoción dominante es el orgullo identitario, con un tono desafiante. En cambio, Pepsi —con “Sed de gloria”— opta por una narrativa proyectiva. En lugar de mirar hacia atrás, invita a mirar hacia adelante, hacia una generación que no heredará los logros pasados, sino que está construyendo los propios. La emoción dominante es la esperanza, la inspiración juvenil.

Desde el punto de vista del branding, Puma asocia su marca con el valor del legado y la tradición futbolera, mientras que Pepsi se vincula con el dinamismo, la juventud y la posibilidad de escribir una nueva historia. Ambas campañas fortalecen su vínculo con la identidad nacional, pero lo hacen desde posicionamientos opuestos: uno enraizado en el pasado mítico, otro enfocado en el porvenir posible.

Este contraste ilustra cómo la representación simbólica de la selección uruguaya ha evolucionado: ya no se trata solo de reafirmar lo que fuimos, sino de imaginar lo que podemos ser. Ambas campañas, a su manera, contribuyen a la construcción de ese relato colectivo que hace del fútbol mucho más que un juego: un elemento central de la cultura y la identidad uruguaya.

9.5 Comparación y análisis final

Durante casi dos décadas, la selección uruguaya de fútbol estuvo indisolublemente ligada a Puma. Desde 2007 hasta 2023, la marca alemana no solo vistió a La Celeste, sino que

también se convirtió en un símbolo de una era dorada que incluyó logros como el cuarto puesto en el mundial de Sudáfrica 2010 y la conquista de la Copa América 2011. Las camisetas de Puma, con diseños sobrios y detalles clásicos, se alinearon con la identidad de un equipo que valoraba la humildad, la disciplina y el trabajo colectivo. Sin embargo, en 2024, la AUF decidió dar un giro estratégico al firmar un contrato histórico con Nike, marcando el inicio de una nueva etapa para la selección nacional.

Puma, establecido como proveedor de la selección en 2007 (ya había estado vinculado con la selección anteriormente, y había dejado de representarla por un breve período de tiempo), rápidamente se convirtió en sinónimo de estabilidad y éxito. Durante este período, La Celeste participó en cuatro copas del mundo consecutivas y logró consolidar un estilo de juego y una identidad que resonaban tanto en el campo como fuera de él. La marca de origen alemán mantuvo una estética coherente, con camisetas que reflejaban la tradición y el orgullo nacional, evitando extravagancias y enfocándose en la funcionalidad y el simbolismo. Este enfoque se alineó de manera coherente y clara con la filosofía del entonces entrenador Óscar Washington Tabárez.

Es interesante mencionar que según un estudio de la Universidad de la República, el 44% de los uruguayos considera que el fútbol es más importante que la política, y el 74% siente que la selección nacional los representa, los ilusiona y les despierta orgullo (UDELAR, 2021). El hincha uruguayo no solo apoya a su equipo; también construye y refuerza la identidad nacional. A través de cánticos, banderas y rituales, los hinchas expresan su pertenencia y su compromiso con La Celeste. Esta construcción colectiva de identidad se manifiesta en la unidad que se genera durante los partidos, donde las diferencias se diluyen y prevalece el sentimiento de ser uruguayo.

La evolución del público también ha sido evidente. En palabras del ex capitán Diego Godín, *“yo me acuerdo que de ser hincha de la selección, me gustaba ver a la selección, pero tengo un montón de gente que me dice: “yo antes no miraba mucho a la selección, ahora la miro, me empecé a ser hincha de la selección con ustedes”*” (Godín, 2025). Godín también destaca la transformación en la relación entre la hinchada y el equipo: *“hoy sí hay un público de selección, porque lo ves en las entradas, realmente se agota. La gente quiere ver a los jugadores, quiere ver a Valverde, a Bentancur, a Josema... creo que va un poco también de*

venderlo eso, porque todas las propagandas de expectativa y de esto, antes no existía" (Godín, 2025).

Este fenómeno reciente se vincula al rol fundamental y estratégico del marketing deportivo. Las campañas publicitarias, los posteos en redes sociales y la cobertura emocional de los partidos han elevado el perfil de la selección y su hinchada. Se ha generado un público que se siente parte, no solo como espectador, sino como protagonista.

Y si queremos hablar de "hincha", nos parece pertinente en este análisis, comentar que es una palabra que tiene su origen en Uruguay. Prudencio Miguel Reyes, utilero del Club Nacional de Football a principios del siglo XX, era conocido por inflar las pelotas y alentar fervorosamente al equipo. Los espectadores comenzaron a llamarlo "el hincha", y el término se popularizó para describir a los aficionados apasionados (Decano, 2025). El hincha de la selección uruguaya es más que un espectador; es un actor fundamental en la construcción de la identidad nacional. A través de su pasión, su compromiso y su inquebrantable apoyo, el hincha encarna los valores y la historia de Uruguay, convirtiendo cada partido en una expresión de orgullo y unidad nacional.

A lo largo de la última década, el fútbol ha dejado de ser únicamente una expresión deportiva para convertirse en una plataforma integral de entretenimiento, identidad cultural y marketing. En este marco, los jugadores de la selección uruguaya no solo han sido protagonistas dentro del campo de juego, sino que también se han consolidado como activos estratégicos fundamentales en la construcción de la marca AUF. Desde 2010, y especialmente tras el acuerdo de cesión de derechos de imagen, los futbolistas se posicionaron como embajadores comerciales, generadores de contenido y protagonistas de una narrativa que trasciende lo deportivo. En palabras del ya mencionado gerente de marketing de la AUF, Marcos Méndez: *"La campaña más grande de marketing del 2010 fueron los propios jugadores, ellos jugando y comunicando. Toda la camada de jugadores del 2010, ya con una visión del fútbol como negocio, como entretenimiento, fueron los que empezaron a generar una revolución más fuera de la cancha que adentro"* (Méndez, 2025).

Este punto de inflexión no fue meramente coyuntural. Lo que ocurrió en Sudáfrica 2010, con Uruguay alcanzando el cuarto puesto, generó una re-conexión emocional con la hinchada, pero también potenció la visibilidad de sus figuras a nivel internacional. Jugadores

como Diego Forlán, Luis Suárez y Edinson Cavani no solo se transformaron en íconos del fútbol mundial, sino que comenzaron a representar valores vinculados a la entrega, humildad y resiliencia, elementos centrales del imaginario uruguayo. Desde 2016, la AUF firmó un acuerdo de cesión de derechos de imagen colectiva con los jugadores, lo que permitió por primera vez en la historia uruguaya profesionalizar la explotación comercial de la marca "selección uruguaya" de forma conjunta con sus protagonistas. Como bien explica Méndez: *“Hoy nosotros le vendemos dentro de los paquetes de patrocinio a las marcas la posibilidad de usar tres jugadores o más, nunca menos de tres. Eso fue cambiando con los derechos de imagen. Fue uno de los puntos clave, porque la camiseta sola no vale nada”* (Méndez, 2025).

Este acuerdo permitió una nueva estructura comercial. Las marcas auspiciantes acceden a combinaciones equilibradas de jugadores clasificados en categorías (oro, plata y bronce), lo que democratiza la visibilidad de las figuras, evita la saturación de las más demandadas y amplía el espectro de embajadores de marca. Asimismo, la AUF conserva el uso exclusivo de los elementos identitarios (camiseta, palabra celeste, escudo), lo cual obliga a marcas no patrocinadoras a evitar el uso de referencias directas, incluso cuando contratan a jugadores por fuera del acuerdo. De este modo, se preserva el valor institucional de la selección como marca paraguas, mientras se potencia el valor individual de cada jugador, como comentó Méndez. (2025)

Los futbolistas uruguayos, su imagen, son marcas personales consolidadas, muchas con millones de seguidores en redes sociales, contratos con sponsors globales, apariciones en campañas internacionales y participación activa en causas sociales. Esta visibilidad individual aporta valor a la selección, ya que refuerza el carácter global del equipo, atrae nuevos públicos y ofrece oportunidades únicas para el desarrollo de contenido propio.

La AUF capitaliza este fenómeno creando AUF TV, una plataforma digital de generación de contenido que ha permitido producir materiales exclusivos con jugadores, mostrar el detrás de escena y fortalecer la conexión con la audiencia. Según Méndez: *“La gran revolución fue la construcción de AUF TV, pero de la mano de AUF TV vinieron los derechos de imagen de los jugadores, que fue el principal acuerdo y estrategia”* (Méndez, 2025). Esta articulación entre lo institucional y lo personal consolidó una narrativa coherente:

La Celeste no solo es un equipo competitivo, sino una comunidad de figuras admiradas, identificables y cercanas al público (AUF, 2023).

La alianza entre jugadores y AUF es una construcción bidireccional. Como reconoce el propio Méndez: *“La selección por sí sola sin los jugadores no es nada; los jugadores sin la selección tampoco. No hay nada que lo iguale. El principal acuerdo son los jugadores: eso ha construido todo lo demás”* (Méndez, 2025). Este vínculo ha generado una identidad de marca robusta, admirada a nivel regional y valorada por las marcas. Es también un ejemplo de cómo los valores proyectados por los jugadores (trabajo, sacrificio, profesionalismo, humildad) son consistentes con los valores país, lo que fortalece el posicionamiento tanto de la AUF como de Uruguay como marca nación.

Según García y De la Morena, la marca personal puede definirse como *“el conjunto de atributos del individuo que le sirven para diferenciarse de los demás”* (García y de la Morena, 2015, p. 397). Este concepto, ampliamente trabajado en el ámbito del marketing, encuentra en el deporte un terreno fértil para su desarrollo, especialmente en el fútbol profesional. La marca personal se convierte en un activo simbólico, capaz de generar valor, tanto económico como cultural, en la carrera de un jugador.

En la actualidad, los futbolistas de élite no solo son figuras destacadas por su desempeño deportivo, sino también por su impacto social. En especial, el entorno digital les ofrece un escenario privilegiado para proyectar y gestionar sus marcas personales, conectando con audiencias diversas a través de mensajes estratégicamente diseñados y, muchas veces, cargados de interacción y cercanía.

Siguiendo a Contantinescu, la marca personal deportiva debe construirse sobre los fundamentos del branding clásico, pero sin dejar de considerar las particularidades propias del mundo del deporte. En este sentido, no es lo mismo pensar una estrategia de marca para un club, una competición o un deportista individual (Contantinescu, 2016, p.355-359).

Una marca personal sólida no depende de un único factor: se construye a partir de la sinergia entre múltiples dimensiones, el rendimiento deportivo, la personalidad pública, los valores que se transmiten, las alianzas comerciales, y el modo de relacionarse con los aficionados. Como resume Constantinescu (2016), una buena marca personal se basa tanto en características relacionadas con el desempeño dentro de la cancha como en atributos extra

deportivos, que permiten a los atletas trascender su rol competitivo y consolidar una imagen más amplia.

En este caso, nos resulta interesante destacar las palabras del propio Tom Peters, uno de los pioneros en hablar de marca personal: *“Tú eres una marca. Tú estás a cargo de tu marca. No hay un único camino hacia el éxito. Y no hay una única manera correcta de crear la marca llamada ‘Tú’. Excepto esto: empieza hoy, o nunca”* (Peters, 1997, p7). Esta lógica de autopromoción se ha intensificado en el deporte contemporáneo, en donde cada gesto, publicación o declaración pública se convierte en parte de una estrategia (explícita o no) de posicionamiento individual.

En el caso de la selección uruguaya, la construcción colectiva de la “marca celeste” encontró un apoyo clave en las marcas personales de sus jugadores, que actuaron como embajadores simbólicos del proyecto deportivo y cultural impulsado por Óscar Washington Tabárez (Teledoce, 2017). Un ejemplo claro es Diego Godín, quien expresa en una de las entrevistas realizadas: *“Por ejemplo, hay una marca para hacer una publicidad y yo, Diego Godín, puedo hacer las publicidades que quiera y me han surgido un montón, desde esa época en adelante. Yo personalmente he hecho un montón, pero no asociadas a la selección. Las marcas vienen directo a mí y lo arreglan conmigo: las obligaciones, lo que vos querés cobrar, las horas de grabación, revisó el guión y ves si a vos te gusta o no.”* (Godín, 2025) Sus palabras evidencian cómo su marca personal tiene una entidad propia, independiente de la selección, pero también cómo esa visibilidad se fortaleció a partir de su papel protagónico dentro del equipo nacional. Esto confirma que los jugadores no solo aportan valor a la marca celeste, sino que también se benefician del prestigio de representarla, generando una retroalimentación constante entre lo individual y lo colectivo (Montevideo Portal, 2017). Cada jugador que ha pasado por la selección uruguaya dejó algo más que su rendimiento en la cancha, aportó elementos únicos a la construcción colectiva de la marca celeste a partir de su marca personal, como mencionamos anteriormente.

Sebastián “Loco” Abreu, por ejemplo, es sinónimo de carisma, espontaneidad y autenticidad. Su imagen pública, que combina humor, cercanía y picardía, lo ha convertido en un personaje entrañable tanto dentro como fuera de la cancha. Su famoso penal “a lo Panenka” en el mundial de 2010 es una expresión perfecta de su marca personal: arriesgado, confiado, distinto. Son precisamente estos rasgos los que hacen que ciertas marcas se acerquen a él,

buscando aprovechar ese diferencial para asociar sus productos con una personalidad única, alocada y con fuerte llegada emocional al público.

Diego Godín, en contraste, proyecta una imagen de sobriedad, liderazgo y templanza. Es un jugador que inspira respeto, su figura está asociada a la firmeza, la palabra justa y el compromiso sostenido. Godín encarna al capitán silencioso pero presente, el que predica con el ejemplo. Su marca personal se construyó sobre los valores de la autoridad moral, la coherencia y la confiabilidad, atributos que lo posicionaron como uno de los referentes más respetados del país, tanto dentro del ámbito deportivo como fuera de él. Con el paso del tiempo, su imagen pública también se ha consolidado en torno a una narrativa familiar, asociada a la estabilidad, la responsabilidad y el afecto. Este posicionamiento ha despertado el interés de diversas marcas que operan en ese universo simbólico, especialmente aquellas vinculadas al hogar, la paternidad o los vínculos afectivos. En ese sentido, Godín se presenta como un representante ideal para productos y campañas que buscan transmitir valores tradicionales, cercanos y confiables, reforzando así su identidad como figura pública íntegra tanto en lo profesional como en lo personal.

Luis Suárez, por su parte, representa una de las marcas personales más potentes y complejas del fútbol uruguayo contemporáneo. Su figura está atravesada por una intensidad emocional que se expresa tanto en su estilo de juego como en su recorrido vital. Dentro de la cancha, Suárez encarna la garra, la entrega total y una competitividad extrema, a menudo acompañada de polémicas y gestos controversiales. Fuera del campo, sin embargo, proyecta una imagen de estabilidad familiar, humildad y resiliencia, sostenida en una narrativa de superación personal que lo acompaña desde sus orígenes humildes en Salto hasta su consagración internacional. Lo que “vende” Suárez es precisamente esa historia de lucha y redención, una combinación entre fuerza y vulnerabilidad, entre pasión desbordada y amor por los suyos. Las marcas que se acercan a él suelen buscar capitalizar esa dualidad potente, por un lado, su capacidad de emocionar, de movilizar a través del sacrificio y la autenticidad; y por otro, su vínculo con valores familiares y de esfuerzo. Es habitual verlo asociado a campañas que apelan a la superación, la identidad nacional, la cercanía emocional y el orgullo popular. Su figura conecta especialmente con productos masivos, marcas deportivas, alimenticias o tecnológicas que buscan generar identificación con públicos amplios y atravesados por el relato de La Celeste.

Diego Forlán, en cambio, proyectó siempre una imagen más pulida, internacional y sobria. Fue el primer jugador uruguayo en posicionarse como una figura global, con una marca personal basada en el profesionalismo, la elegancia y el bajo perfil. Su estética cuidada, su buena oratoria y su comportamiento intachable lo convirtieron en un verdadero embajador de Uruguay ante el mundo, especialmente durante el mundial 2010, donde fue elegido el mejor jugador del torneo.

Cada uno de ellos, desde su singularidad, aportó valor simbólico y comunicacional a la selección. No fueron simplemente jugadores, fueron vehículos de identidad colectiva, marcas personales que, al integrarse al equipo, reforzaron y diversificaron el significado de la marca celeste.

10. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha intentado demostrar cómo la selección uruguaya ha logrado consolidarse no sólo como un equipo de fútbol reconocido internacionalmente, sino como una marca potente con un alto valor simbólico y comercial. El análisis realizado entonces, permitió evidenciar que el mundial de Sudáfrica 2010, junto con los logros deportivos que le siguieron, representó un punto de inflexión clave en este proceso, impulsando el proceso de profesionalización dentro de la AUF y otorgándole un mayor posicionamiento a nivel mundial.

Desde ese momento, la AUF ha desarrollado campañas publicitarias que intentan apelar directamente a la identidad nacional, a los valores históricos del fútbol uruguayo y a la emoción colectiva. Estas campañas no solo contribuyeron a reforzar el vínculo emocional con el público local, sino que también proyectaron una imagen internacional auténtica y diferenciadora, con una clave única: la narrativa de la “garra charrúa” y el orgullo celeste se transformaron en elementos centrales de una identidad de marca que hoy se reconoce más allá de las fronteras deportivas.

Las diferentes marcas y campañas que se analizaron, también aportaron a generar y afianzar este discurso que atraviesa de manera transversal a la sociedad uruguaya, donde se establece la creencia general de que la selección es parte de la representación del país, tanto para los uruguayos y uruguayas, así como para el exterior del país.

Asimismo, se intentó demostrar cómo la percepción pública de la selección se ha ido construyendo en un nivel diferente a como se construía antes del período de tiempo elegido, más allá del deporte; representando unión, pertenencia y resiliencia. Esto confirma, de alguna manera, que la selección uruguaya funciona hoy en día como un verdadero símbolo nacional, con un enorme peso cultural y un gran activo económico y comercial.

También hemos intentado demostrar que no se puede comprender este proceso (ni su construcción) sin destacar el rol fundamental del maestro Tabárez. Su liderazgo marcó un claro antes y un después en la historia reciente de la selección uruguaya. Más allá de los logros deportivos, Tabárez aportó una visión integral que vinculó directamente al equipo con los valores más profundos de la identidad nacional: la humildad, el esfuerzo colectivo, el respeto y la dignidad en la victoria y en la derrota. Su proyecto no solo formó futbolistas, sino que ayudó a reconstruir una imagen coherente y auténtica de Uruguay hacia el mundo. Bajo su conducción, La Celeste se convirtió en un reflejo del ser uruguayo, y ese relato fue fundamental para consolidar la selección como una marca emocionalmente poderosa, que representa lo que somos como país.

Las entrevistas realizadas a los actores claves, fueron fundamentales para poder entender desde dentro y con categoría y conocimiento, cómo se gestó y se pensó esta transformación, a veces de manera planificada, y muchas otras como parte de una realidad que se estaba creando y se aprovechó para subirse a esta nueva ola de marca establecida con un potencial valor comercial gigante.

En definitiva, este trabajo ofrece una mirada integral sobre el proceso de construcción y consolidación de la selección como marca, aportando al estudio del branding deportivo desde una perspectiva identitaria y emocional. Queda abierta la posibilidad de seguir profundizando en aspectos como el impacto de las audiencias internacionales o el rol de las plataformas digitales en la evolución futura de la marca celeste.

A nivel personal, este trabajo significó mucho más que una investigación académica. Elegimos estudiar a la selección uruguaya como marca porque representa una parte esencial de nuestra identidad colectiva, pero también porque moviliza emociones profundas que trascienden el deporte. No es menor que a la hora de preguntarle a alguien en alguna parte del

mundo que no sea Uruguay, si conoce algo del país, y la respuesta sea el nombre y apellido de algún jugador de la selección.

A lo largo del proceso, también pudimos ver con mayor claridad cómo los valores, las historias y los símbolos que rodean a La Celeste forman parte de lo que somos como sociedad. Comprender cómo se construyó esa marca, cómo se profesionalizó la comunicación y cómo se transformó en un símbolo reconocido internacionalmente, nos permitió también valorar el rol que puede jugar el deporte como herramienta de conexión, de representación y de orgullo nacional. Llevar a cabo esta investigación nos permitió unir nuestros intereses personales con el análisis académico, y reafirmar que estudiar algo que nos emociona siempre es una buena decisión.

11. Bibliografía y fuentes consultadas

Libros

- Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). Construir marcas poderosas. Ediciones Gestión 2000.
- Barthes, R. (1970). Mitologías. Siglo XXI Editores.
- Etchandy, A. (2002). Historia de la camiseta celeste. Ediciones B.
- Galeano, E. (1995). El fútbol a sol y sombra y otros escritos. Siglo XXI Editores.
- Guiraud, P. (1976). La semiología. Siglo XXI Editores.
- Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de marca: Branding (3.^a ed., E. M. Jasso Hernand Borneville, Trad.; R. Garza-Castillón Cantú y C. Mondragón, Revisión téc.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. Pearson Educación.
- Kvale, S. (2012). Las entrevistas en investigación cualitativa (Vol. 2). Ediciones Morata.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2023). Fundamentos de metodología científica. Atlas.
- Mejía Navarrete, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ogilvy, D. (1983). Ogilvy on advertising. Crown Publishers.
- Peters, T. (1997). Una marca llamada tú. Fast Company.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill.

Artículos y trabajos de grado

- Aldama, J., Araújo, B., Kahrs, N., & Pereira Machado, A. (2025). Trabajo final de grado. Universidad de la República. Repositorio Colibrí. https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/50721/1/PC%20452%20TFG%20Joaqu%c3%adn%20Aldama_B%c3%a1rbara%20Ara%c3%bajo_Nicol%c3%a1s%20Kahrs_Agust%c3%adn%20Pereira%20Machado.pdf
- Berreta, T., Castillo, S., Sosa, G., & Viña Díaz, M. (2024). De lo deportivo a lo empresarial: el Torque luego de la llegada del City [Trabajo final de grado, Universidad de la República]. Repositorio Colibrí. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/27966>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Constantinescu, M. (2016). The brand of an athlete – Reconsidering its dimensions. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 354–363.

García Montero, E., & de la Morena Taboada, M. (2015). Analizando el autoconcepto y la imagen: aplicación del mapa mental a la construcción de la marca personal. *Opción*, 31(2), 396–424.

Idiarte Tarela, S. (2017). Política y emociones: el caso del fútbol uruguayo [Trabajo final de grado, Universidad de la República]. Repositorio Colibrí.
https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/17277/1/TCP_IdiarteTarelaSof%C3%ADa.pdf

Mónico, E., et al. (2022). Club Nacional de Football: Construcción y reposicionamiento de marca en el mercado futbolístico [Trabajo final de grado]. [Repositorio/Universidad].

Vargas Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139. Universidad Nacional de Costa Rica.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>

Prensa, audiovisuales y otros.

Antel. (2022, 19 de octubre). Ahora todos los canales uruguayos y el Mundial se ven en el celular conectado a un Wi-Fi de Antel [Comunicado de prensa]. Antel.
<https://www.antel.com.uy/institucional/sala-de-prensa/comunicados/ahora-todos-los-canales-uruguayos-y-el-mundial-se-ven-en-el-celular-tambien-conectado-a-un-wifi-de-antel>

Antel. (2022). El Mundial está a la mano [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=VsoxOkQuBY00>

Asociación Uruguaya de Fútbol. (2018). La refundación y consolidación de la selección bajo la gestión de Tabárez: 15 años de aprendizaje. AUF.
<https://www.auf.org.uy/la-refundacion-y-consolidacion-de-la-seleccion-bajo-la-gestion-de-tabarez-15-anos-de-aprendizaje/>

Asociación Uruguaya de Fútbol. (2023, 29 de septiembre). Pilsen, Pepsi y Gatorade firmaron con la Celeste [Fotografía]. AUF.
<https://www.auf.org.uy/pilsen-pepsi-y-gatorade-firmaron-con-la-celeste/>

Asociación Uruguaya de Fútbol. (2023). ¡AUF TV superó los 600 mil usuarios! AUF.
<https://www.auf.org.uy/auf-tv-supero-los-600-mil-usuarios/>

AUF TV. (s.f.). La plataforma de contenidos oficial del fútbol uruguayo. AUF. <https://auf.tv/>

BBC News Mundo. (2010, 12 de agosto). Fútbol uruguayo: 100 años vistiendo “la celeste”. BBC.
https://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/08/100812_uruguay_futbol_camiseta_cel_este_lav

Caetano, G. (2019, 18 de junio). ¿Qué es la ‘garra charrúa’ y por qué identifica a los uruguayos en el fútbol? M24.

<https://administrador.m24.com.uy/que-es-la-garra-charrua-y-por-que-identifica-a-los-uruguayos-en-el-futbol/>

Cámara de Anunciantes del Uruguay. (2007). Premios Campanas de Oro 2007. CAU. <https://www.elpais.com.uy/tvshow/campanas-de-oro-2007-para-notable-y-pilsen>

Canción Nací Celeste. (2007). [Canción]. Uypress. <https://www.uypress.net/Secciones/Naci-celeste-uc7714>

CNN Español. (2022, 23 de noviembre). ¿Qué es la “garra charrúa” de Uruguay y por qué la camiseta de la selección es celeste? CNN Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/11/23/garra-charrua-uruguay-camiseta-celeste-orix>

El País – Ovación. (2007, 29 de octubre). Campanas de Oro 2007 para Notable y Pilsen. El País. <https://www.elpais.com.uy/tvshow/campanas-de-oro-2007-para-notable-y-pilsen>

El País – Ovación. (2008, 4 de junio). “Nací Celeste”, la nueva publicidad de la Selección. El País. <https://www.elpais.com.uy/ovacion/naci-celeste-la-nueva-publicidad-de-la-seleccion>

ESPN. (2021, 14 de octubre). La historia oficial, bajo tela de juicio: ¿Cuándo adoptó Uruguay la camiseta celeste? ESPN. https://www.espn.com.uy/futbol/mundial/nota/_/id/8793749/investigacion-origen-adopcion-uruguay-camiseta-celeste-teorias

ESPN Deportes. (2020, 8 de noviembre). Las anécdotas que marcaron el proceso Tabárez en la Selección de Uruguay. ESPN. https://espndeportes.espn.com/futbol/mundial/nota/_/id/8281145/maestro-tabarez-era-ciclo-seleccion-uruguay-anecdota

Los Angeles Times. (2021, 19 de noviembre). Tabárez deja la selección tras 15 años de dirección. Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/espanol/deportes/articulo/2021-11-19/tabarez-deja-la-seleccion-uruguay>

Montevideo Portal. (2017, 14 de agosto). AUF acordó pagar “entre un 12 y 15%” a los jugadores por sus derechos de imagen. Montevideo Portal. <https://www.montevideo.com.uy/Deportes/AUF-acordo-pagar-entre-un-12-y-15--a-los-jugadores-por-sus-derechos-de-imagen-uc344192>

Pepsi. (2023). Sed de gloria [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kAK5vbrkMfQ>

Pepsi Uruguay [@pepsiuruguay]. (2023, 12 de septiembre). Sed de gloria. En Pepsi creemos en la sed de gloria de la nueva generación. A partir de ahora, Pepsi late con La Celeste [Publicación en Instagram]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CxGPUbdydcy/>

Puma. (2014). El fantasma del 50 [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VLb3yIRA8AU>

Revista Sudor. (2021, 15 de noviembre). Tabárez, una escuela como legado. Sudor. <https://revistasudor.com/tabarez-una-escuela-como-legado/>

Sputnik Mundo. (2018, 6 de julio). Presidente uruguayo agradece a la selección de fútbol del país pese a la derrota. Sputnik Mundo.
<https://noticiaslatam.lat/20180706/vasquez-agradece-a-seleccion-uruguay-1080219432.html>

Telemetro. (2018, 6 de julio). Tabárez con Uruguay, un legado difícil de repetir. Telemetro.
<https://www.telemetro.com/copa-mundial-fifa/2018/07/06/tabarez-uruguay-legado-dificil-repetir/1136359.html>

Teledoce. (2017, 10 de agosto). AUF y jugadores de la selección uruguaya llegaron a un acuerdo por el tema derechos de imagen. Teledoce.
<https://www.teledoce.com/telemundo/deportes/seleccion/auf-y-jugadores-de-la-seleccion-uruguay-llegaron-a-un-acuerdo-por-el-tema-derechos-de-imagen/>

Williams, A. (2020, 12 de agosto). Garra charrúa and the psychology of Uruguayan football. These Football Times.
<https://thesefootballtimes.co/2020/08/12/garra-charrua-and-the-psychology-of-uruguayan-football/>

12. Anexo.

11.1 Transcripción de entrevista – Diego Godín (ex jugador de la selección uruguaya de fútbol)

Entrevistador: Para este equipo, el mundial de 2010 no solo fue un evento clave a la hora de hablar de resultados, si no que también fue significativo a la hora de hablar de cambios en cómo se transformó la marca de la AUF: ¿recordás alguna experiencia del mundial que resuene con esto?

Entrevistado: Específicamente del mundial 2010 no me acuerdo, yo me acuerdo que era de los más chicos y en ese momento Diego Forlán ya estaba haciendo un montón de publicidades, en sí ya tenía una especie de fuerza a la hora de patrocinio, las marcas lo buscaban, pero sí fue un proceso a raíz del 2010.

Primero fueron dos temas que fueron de la mano, uno, los éxitos deportivos, porque a partir del 2010, los éxitos deportivos de la selección hicieron que las marcas empiecen a ver otra vez al futbolista o al fútbol como el mayor potencial para contratarlos, para hacer publicidades, entonces creo que el éxito deportivo sin dudas va de la mano con lo otro, que fue empezar nosotros de a poco a explotar nuestros derechos, empezar a entender que nuestra imagen tenía un cierto valor y que las marcas nos buscaban, que las marcas nos querían y que eso generaba mucho dinero.

El éxito deportivo y la regularidad de clasificar a los mundiales, ganar las eliminatorias, ganar la copa américa 2011, nosotros fuimos descubriendo un mundo que para nosotros era, en general, desconocido. De hecho hasta el 2016-2017, los derechos individuales de imagen ni siquiera los explotábamos nosotros, lo usurpaba una empresa que no le habíamos cedido los derechos, ellos lo usaban indebidamente y a raíz de ahí fue cuando se hizo una intimación, se notificó que nosotros no habíamos cedido los derechos de imagen ,los recuperamos individualmente e hicimos un convenio de imagen.

Nosotros al entender cómo funcionaban los derechos de imagen individuales y colectivos, el conjunto de la imagen de Diego Godín con la de la camiseta de la selección no es lineal, no es lo mismo, si mi imagen vale un peso y la camiseta de la selección vale dos pesos, la suma de las dos cosas en temas de imagen no es tres, es diez capaz , no es lo mismo mi cara con la camiseta Puma que mi cara con la camiseta de la seleccion, osea tiene un valor

que potencialmente es mucho más grande que lo que pueden generar las dos sumando linealmente. Se hizo un convenio de imagen y ahí empezamos a explotar eso acá en Uruguay.

Bueno, después a mi en lo personal, como a muchos otros compañeros y jugadores, a muchas marcas le sigue sirviendo la imagen del futbolista para presentar productos, para vender productos, dar una imagen a su marca.

La marca de la selección creció muchísimo, yo creo que en el mundo del marketing y de la comunicación y de todo lo que ha sido el crecimiento de redes, también ha hecho que la marca de la selección históricamente siempre fue importante, pero a nivel de marketing no y hoy se está vendiendo a raíz de lo que la selección consigue, que son buenos resultados, que tiene un montón de jugadores que están en la selección y juegan en los mejores equipos del mundo, como históricamente lo ha tenido y cada vez se hace un trabajo mejor de venta de marketing, de expansión de marca.

No fue en el 2010 puntualmente que surgió algo específico, sino que a raíz del 2010, se logró mantener un grupo de futbolistas, que la mayoría jugaba en primera de Europa, con buena imagen, mantuvimos un plantel muchos años, un mismo técnico, fue como un cúmulo de cosas y con el correr del tiempo, nosotros también, con cierta cabeza, cierto interés y cierta curiosidad, empezamos a indagar en un mundo que era desconocido, que era el tema de imagen, el cual no entendíamos y ahí empezamos a ver...

Entrevistador: Claro, porque eso se empieza a dar con ustedes

Entrevistado: Exacto, que ta, yo no juzgo a los de antes, porque antes no había conocimientos, no es que lo hacían de malo, el mundo del marketing era totalmente diferente, habían cosas pero no como las que hay hoy, el mundo va cambiando año a año.

Entrevistador: Obvio y a los que están hoy les tocan otras cosas.

Entrevistado: Si claro, claro.

Entrevistador: ¿Cómo impactó el desempeño en el mundial en la relación emocional de los hinchas con la marca AUF? ¿Qué elementos específicos de la marca (jugadores, historias, valores) cree que se fortalecieron?

Entrevistado: Yo creo que a lo que la gente se siente identificaba, el común del uruguayo, el promedio del uruguayo le gusta un jugador con sentido de pertenencia, que sea educado, respetuoso, cosas que el maestro Tabárez inculcó e hizo hincapié sobre todo al inicio porque

bueno, era algo que quería que quedara como marca registrada, que todo sea en base al respeto, ni que hablar, vuelvo a lo mismo, que los éxitos deportivos hacen que todo tenga sentido, porque podemos hablar de un montón de cosas, de valores, respeto, de cosas que un entrenador quiere hacer, pero si vos después no consigues ganar, todo se termina, todo proyecto.

Creo que la gente se sintió muy identificada primero con lo que veía dentro de la cancha, yo lo que siento es eso, que para mí cuando hay una gran conexión, cuando el hincha ve que los jugadores que están dentro de la cancha defienden la camiseta dentro y fuera ¿no? y llevan el escudo de la selección, la camiseta de la selección como ellos la llevarían, o se sienten orgullosos, yo que sé, como decirte, hablamos en una nota de prensa y hablábamos bien, no faltamos el respeto, intentábamos siempre de ser educados, veías jugadores que estaban lesionados y que seguían jugando, o que venían a la selección estando lesionados porque querían estar, por ponerte ejemplo; que después iban al fútbol europeo y eran titulares, eran referencia en sus equipos en Europa, como lo sigue siendo hoy ¿no? y como también lo era antes, pero claro había mucho menos visibilidad, antes eran dos o tres jugadores los que tenían esa visibilidad, tenían ese reconocimiento mundial, hoy son muchos más y bueno después la consecución de títulos.

La gente quiere que vos consigas títulos y después las formas de conseguirlo son importantes, por como nosotros jugamos el mundial del 2010, que fueron partidos de muchos sufrimientos, peleados, aguerridos, el ruso Pérez sangrando en un partido con una venda en la cabeza, esas cosas, ganarle a Ghana por penales con Luis sacando la pelota en la línea con la mano, que después el loco la pico, o sea ese cúmulo de cosas, como ganas y ves a un grupo que después, porque yo me acuerdo que ahí recién empezaba el twitter, en esa época 2010-2011 y Forlán era de los pocos que tenía, Diego subía videos de nosotros haciendo la recuperación, o un entrenamiento que estábamos todos juntos, cantando, haciendo bicicleta. Me acuerdo que tuvo mucha repercusión eso, todo eso la gente lo ve y dice claro, estos muchachos ganan, se dejan el alma y encima son amigos o se llevan bien, o no necesariamente son amigos, pero tienen un lindo grupo, el loco andaba con la camarita filmando todo.

Entrevistador: Claro, empatizas de otra manera

Entrevistado: Exacto, empatizas de otra manera, yo creo que la gente empatizó desde ese lugar, de decir, bo estos locos se dejan el alma, consiguen buenos resultados y encima

demuestran ser un grupo sano, compañeros entre ellos, algunos amigos, lindo ambiente, de cara a la prensa y a la gente son respetuosos, se paran a saludar a la gente, hablan bien cuando tienen que hacer declaraciones, ese tipo de cosas, creo que por ahí es por donde la gente empatizo pero ni que hablar que, ponelo en el orden que quieras, el resultado y lo otro van de la mano, porque sin el resultado hubiéramos quedado afuera del mundial 2010 y no estaríamos hablando de esto ¿verdad?

Entrevistado: ¿Te parece que sucedieron cambios en la forma en que los hinchas y el público en general percibían y se conectaban con la selección y la marca AUF después de ese campeonato?

Entrevistado: Si, es así, se conecto diferente sin duda, porque yo me acuerdo que de ser hincha de la selección, me gustaba ver a la selección, pero yo tengo un montón de gente que me dice, no, yo antes no miraba mucho a la selección, ahora la miro, yo me empecé a ser hincha de la selección con ustedes. Bueno, cuando llegamos de Sudáfrica me acuerdo de niños y niñas que no entendían nada, mujeres, gente grande que estaban festejando, que se habían hecho hinchas, justamente porque habían empatizado con nosotros.

Acá estamos acostumbrados culturalmente a ser hincha de Peñarol y de Nacional, esa es la realidad. Vos no tenias un público de selección y creo que hoy si, hay un público de selección, porque lo ves en las entradas de los estadios, realmente se agota, la gente va, viene a ver a los jugadores, quiere ver los partidos, quiere ver a Balverde, a Bentancour, a Josema, quiere ir a ver a la selección, están entusiasmados, creo que va un poco también de venderlo eso, porque yo veo lo que hacen todas las propagandas de expectativa y de esto, eso antes no existía, entonces hay un tema de lo que hablábamos, de la importancia del marketing y del área del marketing que hay en la AUF, que antes era una sola persona que llevaba todo, prensa etc y hoy es un área monstruosa, hoy hay que abrir otra AUF para poder seguir creciendo, ¿me explico? y es necesaria.

Hoy hay un montón de muchachos que están haciendo dos o tres trabajos a la vez, porque no dan a basto, porque es algo que, la comunicación, el marketing lo es todo, es impresionante el trabajo que demanda , porque para vender una marca vos hacés un contrato, yo que sé, como tienen con Mcdonald, La Española, con Nike hoy, con lo que sea, vos

necesitas vender al jugador, a la marca, a la camiseta y para eso tenes que hacer linda fotito, video y que la gente compre, es así para que la gente entre.

Entrevistador: ¿Recordás alguna acción o campañas de marketing que fuera clave en la época cercana al mundial 2010? ¿Sentís que el cambio fue tan sustancial que antes no sucedían este tipo de campañas?

Entrevistado: No me acuerdo así una puntual, lo que me acuerdo era que nosotros sentíamos tan allegada a la gente, tanta ida y vuelta que lo que creamos si, fue la Fundación Celeste, que eso si fue a raíz del mundial 2010.

Justamente sabiendo de la fuerza y de la llegada que teníamos con la gente, decir, dijimos, bueno, ¿por qué no hacer una fundación? y con seguramente muchas marcas que quieran apoyarnos y ahí poder decir, dejamos algo a la sociedad, no fue una campaña publicitaria, pero sí sentíamos que la imagen iba a ser fuerte. El tema es que nosotros no teníamos acceso a las campañas con la camiseta de la selección porque los derechos los explotaba la empresa, la empresa que es dueña de los derechos televisivos uruguayos, estaban en ese momento cedidos, mal cedidos. Porque vos no podes, Avril Gonzalez no puede cederle los derechos de diego godin, me explico? y en ese momento había una persona que le había cedido los derechos a la empresa en nombre nuestro, osea de todos los jugadores, una locura, hoy que se saben ese tipo de cosas, pero claro, antes era desconocido todo eso, cuando empezamos a hablar de derecho de imagen, a nosotros nos parecía que estábamos locos y hoy es algo normal. Tenfield explotaba los derechos de todos los jugadores del fútbol uruguayo, en la AUF no había un peso.

Entrevistador: ¿Qué nuevas oportunidades comerciales o de patrocinio surgieron para usted a raíz del desempeño en el mundial de 2010?

Entrevistado: Un montón justamente, como te digo, a raíz de primero los éxitos deportivos y de uno tener un prestigio deportivamente hablando y de haber limpiado un poco el área en ese sector, que las marcas entiendan que tienen que venir a hablar con nosotros, que tienen que negociar con nosotros, primero si era con la camiseta de la selección, era una cosa consensuada, después de hacer el convenio de imagen, si yo Diego Godín, una marca "x" y me quiere usar mi imagen para hacer una publicidad pero con la camiseta de la selección, ahí tengo que pedir consentimiento a la selección para poder usar una camiseta, al revés es si va una marca y le dicen a la selección, mira yo quiero usar colectivamente la imagen de tantos

jugadores con la camiseta de la selección, bueno ahí si, la AUF puede hacer la publicidad y después llegar a un acuerdo con los jugadores para hacer la publicidad, pero nosotros ya tenemos cedidos los derechos de la AUF, es diferente, ¿me explico?

Por ejemplo, hay una marca para hacer una publicidad y yo, Diego Godin, puedo hacer las publicidades que quiera y me han surgido un montón, desde esa época en adelante.

Entrevistador: ¿Recordas alguna campaña propia que hayas hecho?

Entrevistado: Yo personalmente he hecho un montón, pero no asociadas a la selección, las marcas vienen directo a mi y lo arreglan conmigo, las obligaciones, lo que vos quieres cobrar, las horas de grabación, revisas el guión y ves si a vos te gusta o no.

11.2 Transcripción de entrevista- Jose María Gimenez (actual jugador de la selección uruguaya de fútbol)

Entrevistador: ¿Cómo percibías a la selección cuando eras juvenil y cómo cambió esa percepción al convertirte en parte del equipo?

Entrevistado: La percibía eh al principio como creo que todo jugador de fútbol que está creciendo en juveniles, algo inalcanzable, algo mágico, es el sueño de todo jugador de fútbol creo uruguayo y que obviamente una vez ya estando ahí, es, sentis que bueno, que al final es un premio que te da la vida, el fútbol, es un premio que lo disfrutas muchísimo por cómo lo anhelaste y obviamente hace que todo eso que vos de, que vos de juvenil imaginabas se vuelva una realidad”.

Entrevistador: ¿Con qué marcas has trabajado y cuáles son las que te apoyan actualmente?

Entrevistado: Bueno yo trabajé con las marcas, antiguamente con Nike , también trabajé con Pepsi mucho tiempo, fui imagen de Antel y ahora mismo soy de Puma y que es la que actualmente me representa”.

Entrevistador: ¿Por qué crees que las marcas eligen vincularse con los jugadores de Uruguay?

Entrevistado: Las marcas yo creo que buscan vincularse con la selección porque obviamente hay un trabajo detrás de muchos años que ha hecho que la imagen del fútbol uruguayo haya crecido y siga creciendo con jugadores de mucha jerarquía, jugadores que han dejado mucha huella en nuestro fútbol y obviamente eso hace que el mundo del fútbol tenga los ojos puestos

en el fútbol uruguayo y así mismo las marcas no? que hace que obviamente quieran vestarnos, que oferten por quien puja más para el tema que hace con la selección y eso habla muy bien del trabajo que se ha realizado durante muchos años para que esto funcione de esta manera.

Yo creo que las marcas nos ven a nosotros como un producto, un producto de imagen que al final hace que muchos jóvenes, muchos niños, mucha gente mire el fútbol y hace que nosotros podamos enseñar la indumentaria deportiva de las marcas y eso ayuda a la bueno, a lo que es todo el tema de marketing por así decirlo. Yo creo que las marcas nos ven al fin y al cabo como un producto , al final somos una pequeña o creo que somos imagen de mucha gente que mira el fútbol.

11.3 Transcripción de entrevista – Sebastián Orlando (Chief Creative Officer en Havas Gurisa)

Entrevistado: —¿Quieren que les dé un pantallazo general primero?

Entrevistador: —Dale.

Entrevistado: —Mirá, eso que decís de que la selección se transformó en una marca, es así. Los que estamos más cerca de los 50 que de los 30, hemos visto una selección uruguaya donde todo era una joda, era la época de Paco Casal, digamos. Había muchos intereses de guita y la selección, al final del día, era como un lugar donde algunos pocos podían hacer buenos negocios. De hecho, los cuentos de toda esa época , por ser amable, eran poco profesionales. Y los resultados lo mostraban: éramos un desastre, ¿viste?

De todos modos, en ese tiempo ya las marcas intentaban acercarse. El fútbol siempre fue un canal muy masivo, simplemente porque la gente está ahí, y hay muchos públicos objetivos juntos. Con lo cual, el fútbol siempre fue algo atractivo para las marcas, pero no tanto como lo fue cuando la selección se transformó en una marca en sí misma.

Ahí había un plus. Es decir, no solo las marcas podrían estar en un lugar masivo, sino que la selección ahora les daba un valor que tuvo un antes y un después, para mí, con el proceso de Tabárez. Porque Tabárez, además de que consiguió resultados, puso determinados

valores arriba de la mesa y los instaló de manera tal que esos valores empezaron... o, dicho de otra manera, las marcas empezaron a verse representadas en esos valores. ¿Se entiende?

Entrevistador: —Sí, perfecto.

Entrevistado: —Ese es el cambio, para mí, más trascendente en términos de selección como marca. Porque la selección pasó a poner esos valores arriba de la mesa, y para las marcas eso es un plus, porque es un lugar donde se pueden identificar. Esos valores eran, sobre todo, el respeto, el profesionalismo, el amor por lo que hacen, ¿no?

Hay muchas marcas que te hablan de "esta yerba está elaborada con amor", y hasta el día de hoy eso sigue. No sé si está intacto, pero sigue. Creo que ahí hay un quiebre, y es ahí donde la selección —como bien estudian ustedes— se transformó en una marca, ¿no? Yo lo viví.

Viví las dos etapas. Es decir, la etapa en que las marcas se acercaban al fútbol por una cuestión mediática, y viví el salto que quizás fue... Ahora no me acuerdo bien la fecha, pero los primeros laburos de *Nací Celeste* fueron, no sé si en 2007 o 2008. Fue ahí, más o menos, cuando agarró a Tabárez. En ese momento, Pilsen siempre fue una marca uruguaya como la cerveza uruguaya y siempre estuvo atada al fútbol. Entonces fue una de las marcas que se subió naturalmente a ese plus, ¿no?

Y además, como palabra autorizada, porque venía bancando a la selección desde antes, cuando la selección no era una marca. Entonces creo que por ahí fue que hicimos *Nací Celeste*, que empezó como una letra. La verdad que fue un proceso. A veces te pasa que te trancas, ¿viste? Era un proyecto muy importante para todos, para la agencia, donde se le dio mucha bola, y la verdad que nos enloquecieron, ¿viste? Trabajamos un montón.

A veces los clientes se sienten cómodos cuando hay una canción en publicidad. Nosotros, un poco no sé por qué, queremos evitarlas siempre, porque nos parece como "fa, otra canción...". Lo que pasa es que al final, la canción terminó siendo una canción que no es una canción más. La gente la adoptó. Vos entrás a YouTube y la gente hace sus ediciones y pone esa canción, como a veces te pone una de Jaime.

Y la verdad que así nace. Nace ya llegado a un enloquecimiento, llegado a un punto de desgaste en donde dijimos: "Ok, hagamos una canción". Y bueno, hicimos esa canción, que la produjo Gonzalo Moreira, y sacamos la primera versión, que era una edición simple de

imágenes de goles de Uruguay. La canción pegó por algún motivo. La letra está buena, para mí dice cosas, pero como todas las canciones, las letras tienen más de una interpretación.

Tampoco era un "yo qué sé". Yo te digo "nacé celeste" y vos decís: "sí, ok... ¿y qué más?". Pero la canción, en algún punto, terminó haciendo ese laburo del "¿y qué más?". Después hicimos una segunda versión, que era un comercial llamado *Bandera* —si no lo vieron, está en YouTube—, donde una bandera celeste salía de un lugar y recorría todo el país. Esa bandera entraba y salía por edificios, iba por la calle, y ese comercial terminó saliendo con la canción, aunque no iba a salir con ella. La idea inicial era que el comercial de la bandera no tuviera música.

Ahí fue cuando nos dimos cuenta de que había un potencial con eso, que la gente lo había adoptado, y que para Pilsen fue súper importante, porque puso el pie delante de muchas marcas. No se olviden de que siempre hubo muchas marcas relacionadas a la selección. Por lo general, marcas país o marcas "uruguayizadas", digamos, siempre están de vuelta. Entonces es muy difícil poner una pata ahí.

Capaz que esa canción hizo que, durante muchos años, durante muchas Copas Américas y mundiales, la gente no es que esperaba el comercial de Pilsen —tampoco era así— pero Pilsen era una referencia en ese lugar. Me parece que estuvo en el momento que tenía que estar cuando pasaron ciertas cosas, pero además no fue contradictoria consigo misma. Fue una marca que siempre estuvo ahí y, más allá de que se benefició del momento donde la selección estaba fuerte, la gente entendía que había coherencia.

En algún momento, Schneider, la cerveza argentina, se vinculó al fútbol y se sigue vinculando, de hecho. Pero es medio raro, ¿viste? No es muy orgánico, porque vos sentís que se están aprovechando de la plataforma fútbol, y en realidad te están diciendo algo que...

Entrevistador: —Que es lo contrario al deporte.

Entrevistado: —Ese es como un primer pantallazo general, que después la marca siguió hasta el día de hoy.

Entrevistador: La AUF tiene una historia muy larga y compleja, pero en términos de construcción e identidad de marca, creemos que ha atravesado un cambio sustancial cercano al evento del mundial 2010. ¿Qué elegirías destacar de este proceso?

Entrevistado: Es Sudáfrica, sin dudas. Y al año siguiente se gana la Copa América.

Entrevistador: ¿Cómo crees que el mundial 2010 influyó en la percepción pública de la identidad de marca de la AUF?

Entrevistado: ¿De la marca AUF o de la marca selección, o de las dos?

Entrevistador: Te diría de la marca AUF, porque estamos queriendo demostrar que AUF es una marca.

Entrevistado: Claro. Mirá, yo creo que le hizo muy bien. Para mí lo que pasa es que no se puede mirar a la AUF y el éxito que tuvo eso... el fútbol es exitoso si se consiguen los resultados: son unos genios. Y si no, te pegan una patada en el traste. Entonces me parece que no se puede separar el 2010 de los valores que puso Tabárez unos años antes. Porque Tabárez, creo, empieza en 2007 y él es quien hace una transformación a través de sus valores... y un poco de traste también, porque casi quedamos afuera del mundial de 2010. Clasificamos con un penal en el último minuto en Ecuador; si no ganábamos, quedábamos afuera. Después pasó todo lo que pasó, pero si hubiéramos errado ese penal, no hubiéramos ido a Sudáfrica, y nada de esto hubiera sucedido.

Entrevistador: ¿Cómo creés que ha sido modificada la imagen general de la AUF en comparación con la imagen previa al mundial 2010?

Entrevistado: Y bueno, lo que pasa es que antes de Tabárez, la AUF estaba totalmente hecha mierda como marca. O sea, si ustedes googlean, hay un cartel ,el cartel del Estadio Centenario, no sé en cuál partido fue, que dice “Gracias Paco”. La era Paco Casal. Más allá de meternos en si Paco sí o Paco no, en realidad era como la muestra más evidente de la falta de institucionalidad de la AUF. Había gente haciendo negocios; no había una institución fortalecida. Yo creo que cuando entra Bauzá institucionalmente , que medio fue en ese período institucionalmente también se fortalece la AUF. Pero, es como les digo: cuando vos ganás, son todos unos cracks; cuando vos no ganás, son todos unos burros. Ahora, se dio que ganamos en 2010 y ese es el punto, ese es el punto tremendo. Pero no podría haber sucedido sin la entrada

de Tabárez unos años atrás y lo que pasaba antes. Es decir, los valores de Tabárez fortalecieron, primero que nada, a la AUF; la pusieron en un marco de seriedad que fue acompañada por Bauzá, que hizo una gran gestión, y después se dieron los resultados, ¿se entiende? Ahora, antes de Tabárez, era la joda misma.

Entrevistador: ¿Qué atributos y valores clave busca transmitir la AUF a través de su marca y comunicaciones? ¿Han cambiado en el tiempo más allá de las modificaciones en las estrategias de comunicación? ¿Alguno se ha sostenido?

Entrevistado: No, fue todo... cambió. Porque también ustedes tienen que poner la marca AUF, para mí, en un marco que también sucede ahí en el 2010, de profesionalización y amateurismo en términos del manejo de marca. Es decir, antes de todo esto no había ni un departamento de marketing, para empezar. Era todo: “bueno, hay que hacer la inauguración porque juega Uruguay y hay que traer una murga”. No había un profesionalismo como me parece que sí lo hay hoy. O sea, directamente no había estrategias de marketing en la previa.

Cuando sucede todo lo que sucede en Sudáfrica, la AUF se da cuenta que es monetizable, o que es potencialmente más monetizable que nunca, y no tiene más remedio que profesionalizarse. Si me preguntás... y hasta ahí nomás.

Nosotros, cada vez que filmamos algo, en ese momento estaba Tenfield, que yo tengo muchos amigos ahí, pero la verdad es que eran un poco los que manejaban también parte de los derechos de imagen. Vos, para conseguir los videos de los goles, tenías que ir a Tenfield, y no hay nada menos profesional que eso. Pero bueno, la AUF tuvo que irse profesionalizando, y lo hizo cuando se dio cuenta que tenía potencial de monetización después de lo que pasó en Sudáfrica, a nivel global, ¿no?

Entre otras cosas, en Asia compraban camisetas de Forlán. Hay toda una cuestión en ese sentido. Yo les quiero decir una cosa también que me parece importante. No va directo a tu pregunta, pero me parece importante separar, cuando uno habla de la marca AUF, lo que es la selección y lo que es el fútbol uruguayo.

Si yo te tuviera que dar hoy un escaneo de marca de la AUF, te diría que es una marca que es como un dos en uno, ¿viste? Por un lado, soy de nivel mundial en términos de marketing, en términos de selección uruguayo, de resultados, tengo figuras de clase mundial,

todo lo que ya sabemos. Y por otro lado, tenemos el campeonato uruguayo, que es un campeonato inmirable más allá de los enfermos por sus clubes, pero es un campeonato que no es rentable, que los equipos están fundidos. Entonces, es como que vos tenés en la misma institución, como si tuvieras una empresa mega desarrollada e innovadora como lo es la selección uruguaya, que tiene el Complejo Celeste y los mejores equipos de entrenamiento, después vas a la cancha de Fénix y te querés matar. Entonces es complicado.

Yo creo que cuando ustedes me preguntan si las estrategias de la AUF como marca han ido variando, yo diría que la AUF como marca ha ido aprovechándose del éxito de la selección mientras iba tapando los agujeros de la realidad local. Que después está todo el mundo, que es un quilombo atrás del otro. Pero no sé si les contesté o si me divagué.

Entrevistador: ¿Recordás alguna acción o campaña de marketing que fuera clave en la época cercana al mundial 2010?

Entrevistado: Recuerdo que laburamos en una campaña para Claro con Diego Lugano. Era una idea que fue en esa época. El *insight* no era muy futbolero, pero la idea era... viste que los famosos viven de arriba, van a un restorán y los invitan: “¡Ah, sos Diego Lugano!”. La idea era que en Claro tenés los mismos beneficios que Diego. Les nombro esa porque, por ejemplo, Claro no era una marca sponsor ni asociada a Uruguay, y sin embargo, el imán que había con el éxito hacía... De hecho, nosotros a Claro en ese momento le dijimos: “No te metas con Uruguay, sos una marca que no es Antel, vas a ser como Schneider, vas a quedar en un lugar...”, e insistieron y fue una locura. Pero a lo que voy: imagínense lo que significó el 2010.

Otra campaña que, por lo menos los números dicen que anduvo bien, fue posterior. Una que hicimos con un cuadro: la campaña se llamaba “23 Orientales”.

Entrevistador: Me acuerdo.

Entrevistado: En vez de 33, porque el plantel era de 23 jugadores. Básicamente, lo que hicimos fue un cuadro. Esa campaña me acuerdo que salía en el diario en ese momento, en los diarios impresos que existían, y pusimos pósters que estaban en todos lados. Fue una cosa alucinante porque el cuadro ponía a todos los jugadores de Sudáfrica como en un pedestal, como un agradecimiento, ¿viste? De decir: gracias por todo lo que hicieron, los cuelgo acá.

Yo, habiendo trabajado en muchas campañas relacionadas al fútbol, no sé si fue la mejor campaña que hicimos, pero lo que sí me pasó en el momento es que, cuando la gente agarra algo así, no es porque la campaña es una bomba, sino porque la bomba había sido Sudáfrica. Esas son como señales que... ta, la publicidad juega con el contexto. Si vos sabés utilizar bien el contexto, la gente va a estar mucho más interiorizada con eso.

La verdad, campañas un montón. Hay toda una ingeniería, es una locura. Cuando vos tenés una marca que es *sponsor* de Uruguay en un mundial, vos tenés, además del comercial que hiciste para la campaña, un comercial por si perdés el partido, otro por si ganás, otro por si empatas, uno por si pasaste la serie, otro si no pasaste la serie... ¿se entiende? Y tenés hasta uno por si sos campeón del mundo.

Entrevistador: ¿Qué papel juegan los patrocinadores y aliados comerciales en el desarrollo y posicionamiento de la marca AUF? ¿Cómo se ha ido modificando este papel con los cambios en la construcción de marca?

Entrevistado: Bueno, yo creo que el vínculo entre las marcas y el deporte se ha profesionalizado mucho. Hoy hay carreras de marketing especializadas en deporte. Por un lado, es como una relación de mutua necesidad, ¿no? Es decir, las marcas y los cuadros se necesitan para subsistir. En algún punto es una relación donde las marcas se nutren de cuestiones funcionales, de cuestiones mediáticas. Es un mundo popular, entonces es un mundo donde todo el mundo quiere estar y donde todo el mundo le va a encontrar la vuelta para que eso sea algo positivo para la marca.

Yo lo que les replanteo les hago una pregunta a ustedes: ¿cómo van a ser las marcas en un mundo donde los clubes de fútbol son comprados por empresas árabes, básicamente, que entre otras cosas no tienen problemas de guita y no necesitan *sponsors*? No necesitan tanto a las marcas. ¿Cómo se van a colgar de las marcas en un mundo donde los clubes no las necesitan? ¿Cómo van a seguir nutriéndose o creciendo a partir de lo que da el fútbol?

Hay una cuestión en el *sponsor* que... dato: hoy el *rating* del fútbol está en crisis, crisis fuerte. ¿Por qué? Porque básicamente la gente no banca un video que dure más de tres minutos. Entonces, antes —no te digo un Real Madrid y un Barcelona, porque ese hasta el día de hoy se ve— pero antes un Real Madrid–Valencia era súper interesante. Cuando digo antes, es hace cinco años. Uno estaba al dope, y si estabas al dope y estabas en tu casa, Real

Madrid-Valencia era un buen partido. Ahora no. Y las generaciones que vienen, mis hijos, por ejemplo, les copa el fútbol, pero les decís de mirar un partido entero y es imposible, porque además tenés 200 resúmenes. Tenés uno de un minuto, uno de cinco minutos, otro de diez, otro resultado en inglés, otro en español... entonces, en todo caso, vos te sentás a ver resúmenes y no a mirar un partido.

Eso ha hecho que todo el paradigma de marcas dentro del fútbol cambie *salado*. Como están con problemas de *rating*, está cambiando el paradigma. Por lo tanto, una pregunta: ¿cómo las marcas se van a aprovechar (en el buen sentido) de los clubes dentro de este nuevo paradigma? Ya no alcanza con poner el logo en la camiseta si yo no veo el partido. Porque quizás, cuando veo el resumen, no hay ningún primer plano. ¿Cómo aparecen las marcas?

Entrevistador: ¿Cómo se re acomodan, no?

Entrevistador: ¿Puede mencionar alguna campaña publicitaria o acción clave que considere fundamental en el fortalecimiento de la marca de la AUF después del mundial 2010?

Entrevistado: Para mí no hay ninguna. Pero lo más cercano a eso, para mí, es Nike. Porque no es exactamente lo que me preguntaste, pero en realidad, en el mundo del fútbol, las federaciones como marcas es como: “Dime con quién andas y te diré quién eres”. Para mí es Adidas, Nike, y después viene Puma. Para mí, Nike enaltece a la federación representada o también podría haber sido Adidas. Le da un *upgrade* que te pone en un lugar clase mundial.

Entrevistador: ¿Qué es lo que sigue, después de haber llegado a Nike? ¿Qué tiene la selección uruguaya para que una marca como Nike se haya arrimado? ¿Solo logros futbolísticos?

Entrevistado: Tiene prestigio y tiene jugadores que venden muchas camisetas. Para mí, AUF siempre se comió los mocos, por decirlo de alguna manera, por no capitalizar la venta de camisetas de Uruguay, de jugadores uruguayos famosos por el mundo. Por ejemplo, en el Liverpool, que es donde juega Darwin Núñez, todos los equipos de Europa mueven millones de personas, sobre todo en Asia, no paran de vender camisetas porque además se fanatizan con los jugadores. Hay varios uruguayos desde la época de Suárez, que incluso hoy mi hijo chico tiene la de Cavani de Boca y están todos con la de Suárez del Inter de Miami, más Darwin Núñez que está en el Liverpool, Bentancour que está en Tottenham, Ugarte que está

en el Manchester United, Valverde en el Real, Araújo en el Barcelona. Son cuadros de primerísimo nivel.

Yo, si fuera la AUF, intentaría que se compre la remera de Suárez y que también se compre la de Uruguay, y más ahora que es Nike y es re linda. Yo, si fuera la AUF, estaría ahí. ¿Ustedes saben cómo se financia Ferrari? O sea, para que entiendan, Ferrari es una marca de lujo y, como marca de lujo, no puede hacer muchos autos porque, si hace muchos, deja de ser exclusiva. Es un negocio totalmente poco rentable porque vos no podés hacer mucho de tu producto, pero ¿qué pasa? La exclusividad hace que vos quieras tenerlo, y como no lo podés tener, querés tener algo aunque sea de todo eso.

Ferrari se financia con los gorritos. Si la AUF se tomara en serio el movimiento de guita que genera el merchandising a nivel global y capitaliza la venta de la camiseta de la selección, porque además los gurises quieren millones de camisetas es un vicio, los tenés que parar un poco, en un momento le compras las truchas, obviamente. Entonces, yo, si fuera la AUF, capitalizaría el prestigio que tienen los jugadores.

Entrevistador: Para ir cerrando, siguiendo esta línea, haciendo una reflexión, ¿qué desafíos crees que tuvo la marca AUF en todo su proceso?

Entrevistado: Yo creo que la AUF sinceramente se fue profesionalizando a los ponchazos y se encontró en una situación en donde la marca no estaba a la altura, básicamente, de Sudáfrica. En el camino se fue profesionalizando un poco como pudo, se fue descontaminando de todo el pasado, con lo cual para mí es una marca que está muy fortalecida en comparación a lo que era, pero no creo que nunca se haya planteado una estrategia. Siempre fue —no te digo corriendo atrás porque en realidad es medio despectivo—, pero sí fue viendo las cosas y fue reactiva a lo que le fue pasando. No fue planificadora a nivel de marca y marketing, como sí otras federaciones que andan volando y ya están pensando, ¿no? No es el caso de la AUF, pero la AUF se avispó, vio que si no está al día en ese tema, entonces, ta, como puede va reaccionando y yo creo que ahora está bastante bien.

Entrevistador: Si yo te digo selección uruguaya de fútbol, ¿qué palabras disparadoras se te vienen a la cabeza?

Entrevistado: Para mí es un milagro, esencia y es identidad, es como orgullo. Yo creo que es más eso, como sentirse en un país que nació como un estado tapón entre dos gigantes, un país chiquito. Cuando Uruguay logra lo que logra en el fútbol es como una cuestión cultural de orgullo y de vencer a los gigantes, el pequeño derrotando al gigante, y eso a nosotros nos enorgullece.

Entrevistador: ¿Por qué las marcas se acercan a la selección? ¿Qué quieren transmitir?

Entrevistado: Es una vidriera en donde te aseguras, es muy efectiva sobre todo en estrategias de medios y yo creo que los clientes sienten la tranquilidad de saber que van a lo seguro. Difícilmente pase algo malo, creo que es como un lugar de confort a nivel estratégico.

11.4 Transcripción entrevista: Romina Rivero y Sebastián Mir (Directores Creativos de Punto Ogilvy, Uruguay)

Entrevistador - ¿Cómo cree que el mundial 2010 influyó en la percepción pública de la identidad de marca de la AUF?

Romina Rivero: Yo no soy muy futbolera, así que lo voy a decir más desde otra percepción, yo creo que fue un mundial en el cual, al que no le importaba la selección le empezó a importar, creo que fue, para mí, un quiebre, un antes y un después, donde le empezó a ir tan bien tan bien a la selección, que empezamos a vibrar una cosa de querer seguirla de una forma constante, que quizás antes si no te gustaba el fútbol, mirabas algún partido y si te perdías otro, no pasaba nada. Las marcas empezaron a poner el foco donde estaba el interés de la gente, en ese momento la selección de Uruguay era el tema de todos los uruguayos más que nunca y como marca te tenes que subir a ese tipo de conversaciones. En ese momento se dio la camada de jugadores con la que la masa de gente más se identificó, más allá de si eras un hincha fiel o futbolero, todos estábamos subidos a esa.

Sebastián Mir: Yo trabajo para Antel hace varios años y me acuerdo del brif perfectamente, el celebrity jugador de fútbol que en ese momento se usó a Abreu, Antes no existía como tal, era Antel, Ancel y Antel data, estaba separada la telefonía móvil de la telefonía fija que era Antel y del comienzo de internet, de la venta de gigas que era Anteldata y lo agarra Ancel lo que tenía que ver con la AUF y la selección uruguaya y lo hace a través del loco abreu en ese momento si? y Suarez empezaba a sonar y estaba en alguna pieza pero el referente era el loco

Abreu. No había sponsor de la selección, las marcas en ese momento hacían mucho eso de “sponsor de la pasión celeste o sponsor de la hinchada que noseque” porque no podías decir sponsor de la selección uruguaya legalmente porque no existía. Me acuerdo que antel a través de antel entra a ser sponsor de la selección. Me acuerdo que en el 2010 le pudimos decir oficialmente que éramos sponsor de la selección.

Entrevistador: ¿Cuáles son hoy los principales objetivos estratégicos de la AUF? ¿son distintos a los objetivos previos al mundial del 2010?

Sebastián Mir: Le contamos más de la interna, hasta donde podemos y ustedes ven como lo plasman, no es un dato duro pero bueno, la auf fue profesionalizando lo que tiene que ver con el marketing deportivo año tras año, no fue un golpe de un día para el otro y se encontró con ciertas cosas en el camino. Si bien es una marca, el fútbol en Uruguay tiene un peso gigante, el técnico en el fútbol tiene un peso gigante, entonces no necesariamente siempre las necesidades del marketing y las necesidades de por ejemplo cierto director técnico, estaban alineadas, por decirte algo, a la marca le dicen “no me filmes a los jugadores porque me los distares” o, si queremos a tal jugador, nos pueden decir “no, te voy a dar a estos que están en el banco” y las horas que tienen para filmar cierto comercial van a ser tal y con ellos, de repente el guión era uno, el cual el departamento de marketing te lo aportaba pero el técnico después te hacía ir para atrás con todo, el director técnico ponía mucha presión.

Pagarle al jugador directo es otra cosa, porque no necesariamente está la auf en el medio, no puedes hablar de la selección, no puedes hablar de La Celeste, ahí es donde empiezan los trucos publicitarios, tenes a un Suarez con una remera celeste de hering, entonces representa a Uruguay, pero no está hablando a través de la auf, eso empezó a pasar porque la misma auf empezaba a tener limitantes. Se empieza a chocar con tener 22 celebrities que manejar, con el técnico haciendo presión por un lado, los jugadores por otro, los tiempos para hacer una sesión de fotos, para hacer comerciales, si están de acuerdo con el guión o no, a nivel marca tienen un escalon mas grande que ademas de marketing y comunicación, hay un filtro final que tiene que ver con la participación de todo esto, pero después del 2010 habían estrategias más pulidas, te decían “tenes 3 horas en el complejo celeste para filmar tal cosa y podés usar fotos de 5 jugadores pero no puedes firmar”, se empezó a empaquetar al producto que son ellos, como marca, eso sigue hasta el día de hoy vigente. Si una marca quiere hablar de la selección, no puede haber menos de 5 jugadores, si yo pongo a Suárez, Cavani y me quedo con ellos dos, pongo a la auf, en realidad se entiende que estoy haciendo branding con

la cara de Suárez y Cavani, hay que convivir con el porcentaje final de un audiovisual, por lo menos 5 jugadores que se entienda que estamos hablando de la selección uruguaya y que no estás haciendo uso de imagen de una persona en particular.

Entrevistador: ¿Qué atributos y valores busca transmitir la AUF a través de su marca y comunicaciones? ¿Esto fue cambiando con el correr del tiempo?

Romina Rivero: Yo hablo desde mi ignorancia en el fútbol, pero siento que eso va de la mano de los directores técnicos, creo que cuando estaba Tabárez era fácil entender lo que él quería transmitir a través de la selección y creo que fue lo que las marcas empezaron a comprar, los valores, el compañerismo, la garra charrúa, el camino, como que el género una marca muy particular con la selección, donde muchas marcas se querían ver representadas en eso, por ejemplo Antel o Pilsen, son marcas que tienen muy arraigadas esto del uruguayo, lo nuestro, para adelante, como que tienen muy la personalidad del uruguayo, está alineado ese tipo de valores con los valores de la marca, y los valores del público objetivo digamos. Me pierdo un poco con el técnico nuevo que vino que no tiene tanto ese perfil y creo que ahí un poco cambio.

Sebastian Mir: Yo creo que justamente, si vos me preguntas, ¿hoy importa que Bielsa diga, los valores son una porqueria? no, la auf está tan instaurada a través de la selección uruguaya, que puede seguir manteniendo los valores, obviando al técnico actual, como que la construcción vino del técnico anterior y ahí está eso de ¿que vino primero? ¿el huevo o la gallina?. La auf está rodeada de valores, pero nosotros como publicistas, cada marca que apostó a la auf, no hace publicidad propia.

Romina Rivero: Exacto

Sebastian Mir: Yo creo que las marcas que se acercaron en su momento le sumaron valores a la auf, las piezas de antel además de tener un sentido de orgullo país, tenían cierto valores, compañerismo, entonces creo que ahí, no es que la auf género una marca, sino que hubieron marcas que ayudaron a que la auf se consolide como marca y le dieron esa impronta que hoy tiene, como marca que tiene vision y mision, por ende ya no importa que técnico comande, ya no corre peligro la marca en ese sentido.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la AUF en el proceso de fortalecimiento de su marca?

Sebastián Mir: Yo creo que cuando uno piensa en una empresa que tiene una marca, es como bastante fácil hacer el seguimiento de quién hace qué cosa no? Está la parte de comercialización, la parte de marketing, la bajada de gerencia. En este caso, había jugadores externos, otros individuos digamos, que no pertenecen generalmente a un ecosistema de una empresa que genera una marca, entonces la tenían difícil, porque tenían que atender a muchas aristas, tenes que atraer al público, sin embargo el público lo atría la selección, cuando le va bien, porque tenía un director técnico que tenía una forma de ver que compartía los valores, los uruguayos de la tradición, el esfuerzo y la solidaridad, entonces no se podía soltar eso, al mismo tiempo tenes que generar gaita, salir a vender. A diferencia de otras marcas, la aúf en un formato muy distinto a tener un producto o un servicio y le pongo personalidad, tono, estilo y ya tengo una marca no?

Romina Rivero: sí, sumado a eso, que no es un producto en realidad y son personas lo que tenes atrás, también tenes que decir, bueno Suárez viene todo bien, divino, pero de repente aparece lo de la mordida, que fue un problema, porque vos como marca, así como en un momento te quieres asociar a sus valores, capaz no querés asociarte a un valor de un jugador que mordió. Empiezan a pasar cosas así, o denuncias de violencias. Tu producto son personas y las personas tienen además su imagen, su vida, sus problemas, es difícil a veces controlar eso. No querés que los valores que construiste se vean manchados por una persona dentro de esa marca que tiene un mal perfil, vos no tenes control del “producto” que estás vendiendo, porque no dejan de ser seres humanos que hacen cosas en sus vidas. Ese es el desafío al tener personas que cuentan como productos.

Entrevistador: ¿Recordás alguna acción o campañas de marketing que fuera clave en la época cercana al mundial 2010?

Romina Rivero: A mí me pasó con jugadores particulares, no la selección como la aúf, sino con jugadores particularmente, que me pareció inteligentemente usados en ese momento, porque es lo que tiene a veces la publicidad con jugadores, que queda como en una generalidad, en todo tenes que tener mucho cuidado, a quien le das protagonismo, que decis

de quien. La creatividad muchas veces, cuando es a través de la auf es muy sesgada, pero cuando son los jugadores sueltos y vos los contratas a ellos, se abre todo un mundo, a mi me pareció muy interesante el uso de celebrities como individuos.

En paso de los toros cuando fue la de cortar con tanta dulzura, la del ruso Pérez, tuvo un uso muy inteligente de celebrity, en un contexto muy particular, que fue mismo en el 2010. Ese momento cuando se partió la cabeza en aquel partido y lo dio todo porque siguió jugando. Le dieron un uso y fue algo muy inteligente de el, para mi marco en Uruguay esa pieza, ese sentimiento de lo que genera la selección, de esa garra, de eso de darlo todo aunque estés hecho mierda, dale para adelante, doy todo por lo que quiero y eso se ve completamente reflejado en la pieza, que además lo usaron con humor y género que la gente lo recuerde. Para mi esa es una que recontra marco a partir de un evento que sucedió en un partido. Otra que me pareció super interesante como usaron a la figura, fue la de Suárez con Abitab, que en ese momento él se caracterizaba por ser enojon, por todo se calentaba y que usaran bien ese personaje, de cómo era él en la cancha, llevado a la vida real, te lleva a ese momento, son como dos piezas particularmente de las personas y no de la selección, pero donde usaron cosas que pasaron en la cancha y formaron parte de la selección para aprovechar las personalidades de esas personas

Sebastian Mir: Por ejemplo en Antel, se utilizó a Abreu como la figura que presentó el mundial, pero post campeonato, por la performance que hizo y protagonizó, Diego Forlán empezó a aparecer en las campañas por los siguientes años, como figura central. Hacía todo tipo de campañas, hasta las que no eran las típicas relacionadas al fútbol, como “miranos a través de Antel tv” , sino que él hacía la del día de la madre, la del día del padre, la vuelta a clases, todo todo eso lo hacía Forlan. Después de Forlan todo eso empezó a hacerse con Suarez, después con Godin, después volvió Suarez.

Romina Rivero : Si comparan piezas donde la figura está sola, versus cuando está con la selección, van a ver cómo es diferente la participación en cada caso. Cuando vos contratas por la selección, son cinco jugadores que tienen que estar, lo hacen para que todas las figuras tengan cierto protagonismo, por lo general lo dividen en, dos jugadores “pro”, dos que no lo son tanto, uno que es nuevo en el plantel y así, cada uno dice una parte, es muy equitativo, no es que Suárez habla mas que ”x” persona, no es que el más famoso tiene más lugar. Tenes que tener mucho cuidado en los guiones, que todos tengan el mismo protagonismo, se genera una

forma de pieza que cuando la vas a ver a ellos solos y por separado es muy distinto, eso es algo interesante para ver, para comparar en las piezas que estén analizando, cambia mucho la dinámica de cómo se piensa la idea.

Yo me imagino que ustedes saben, hoy si no tenes ningun tipo de contrato con la auf, no podes hablar de La Celeste, es muy raro, parece joda, por ejemplo si samsung quiere decir “hoy juega La Celeste” en sus propias redes, no puede, a ese grado.

Escribir un guión que se va a realizar con los jugadores lleva todo un proceso, les cuento, por ejemplo a ellos los vas a tener 3 días porque vienen para un partido de eliminatorias, acordate que uno juega en Brasil, otro en España, otro en Dinamarca , las oportunidades que tenes de filmarlo son 3 días. Esos días son cuando están en el Complejo Celeste descansando y entrenando.

Cuando la auf no estaba profesionalizada era diferente, ibas y sacabas a los jugadores para sacarle unas fotos en el estadio Centenario, en la Plaza Independencia y no pasaba nada, escribias un guión con cierta flexibilidad. Después cuando la auf comenzó a profesionalizarse, que en eso también tuvo mucho que ver el preparador físico de ese momento, ya que él era el que decía, los jugadores están para jugar, todo bien con hacer guita, pero ellos están para jugar. Los guiones se empezaron a limitar, tienen que estar firmados en el complejo celeste si o si, entonces vos decis, ¿que hago?, yo he filmado en el baño del complejo, no por falta de plata, al revez, agarramos un baño y lo pintamos para que parezca otro lugar, otra locación, que parezca que el jugador estaba en la ciudad. Te decían tenes 30 minutos para grabar, te los traigo a las 15:30 y si sale mal cagaste, te tienen así.

11.5 Transcripción de entrevista – Marcos Méndez (Gerente de comunicación y marketing de la AUF)

Entrevistador: ¿Cómo cree que el mundial 2010 influyó en la percepción pública de la identidad de marca de la AUF?

Entrevistado: Sin dudas hay un punto de inflexión en el 2010, creo que nos reconecto con nuestra historia. La construcción de marca o de historia que tiene el fútbol uruguayo no empieza en el 2010 de todas maneras, pero sí fue una reconstrucción, una conexión entre las viejas generaciones y las nuevas.

Toda la camada de jugadores del 2010 ,ya con una visión del fútbol como negocio, como entretenimiento, fueron los que de alguna manera empezaron a ser no solo un punto de inflexión en lo deportivo, sino que generaron una revolución mucho más fuera de la cancha que adentro. Más allá de que fue una revolución acá en el fútbol uruguayo , en la asociación, lo que hicieron fue actualizar lo que estaba pasando y pasa hoy en el mundo. A nivel de asociación, me parece que hay un gran punto de inflexión pero como dije anteriormente, es mucho más fuerte afuera que adentro, porque lo que hicieron dentro de la cancha es continuar con el legado que ha tenido nuestro fútbol , que era totalmente rico en historia y títulos, pero sí hicieron un antes y un después en todo lo que fue patrocinio, marketing, derecho de imagen, lo que para mi punto de vista y lo que nos lleva a la charla, la gran revolución la hicieron más afuera que adentro.

El 2010 fue como el comienzo de esa revolución, que a nivel de activos y de gestión se empieza a dar recién en el 2016 ¿no? de alguna manera con Ignacio llegamos a la auf, yo en ese momento como director de marketing y en el momento que llegamos no había nada, ni siquiera oficinas, no existía el marketing en la auf, estaba todo tercerizado a una empresa. El primer día que llegamos, no solo no había nada para vender, sino que no había ni sillas, nos fuimos acomodando y a partir de hoy tenemos solo de patrocinadores, 26. Sin contar todo nuestro reel holder, los derechos de auf tv y obviamente sin contar derechos de datos, pero masomenos estamos arriba de 30, 35 clientes , contando todo eso.

Entrevistador: ¿Cuáles son hoy los principales objetivos estratégicos de la AUF? ¿son distintos a los objetivos previos al mundial del 2010?

Entrevistado: Bueno, yo como te plantee recién, me gustaría hablar del 2016 en adelante, porque hablando de lo que a ustedes les interesa, que es la parte comercial, patrocinio, marketing, si bien el mojón está en el 2010, el mojón verdadero está en el 2016.

Los objetivos obviamente que son diferentes porque como todo plan, uno va cumpliendo objetivos y van cambiando los objetivos, en el 2016 el objetivo era captar inversiones y construir una marca. Mucha gente pensaba que la selección uruguayo era diferente a la auf y la selección es el equipo de la auf, es una cosa sola, ahí lo que nosotros hicimos fue una construcción de marca, de asociar al equipo del fútbol con la auf, de alguna manera mejorar la marca, construirla. Hoy obviamente ese objetivo ya no está, igualmente la marca siempre hay que seguirla alimentando, hay momentos de crisis, porque en el fútbol uno

siempre depende de los resultados, entonces cuando ganas, la marca está allá arriba y cuando perdés de alguna manera se ve debilitada.

Hace un tiempo que estamos apostamos a un canal de streaming, porque una de las estrategias es apostar al futuro, nosotros fuimos uno de los primeros programas de streaming, hace 4 años que lo hacemos.

En el 2016 cuando llegamos, no teníamos nada a nivel de patrocinio, después ya con la segunda gestión de Nahco como presidente, unimos todo el departamento, porque antes estaba repartido, había un departamento de marketing, de prensa y un sector comercial, nosotros lo que hicimos fue unirlo todo, porque se empezaba a venir la revolución.

Todo lo que era la gestión de redes, los contenidos audiovisuales, ya visualizábamos que los patrocinadores iban a querer una parte creativa digital, entonces necesitábamos una dedicación interna en el departamento, que fluya rápidamente, que los que estaban enfocados en la comunicación sepan cuáles eran los patrocinio, las activaciones de marketing y bueno, esa fue la principal estrategia en aquel momento.

Hoy las estrategias son mantener la marca, seguir captando patrocinio, ya estamos en un nivel de patrocinio que no podemos sumar mucho más porque de alguna manera, estamos facturando la visibilidad de los que tenemos.

Entrevistador: Cerraron uno hace muy poquito ¿no?

Entrevistado: Cerramos dos, con Burger King y Conaprole.

Los objetivos de aquel momento son diferentes a los que tenemos hoy, no sería un buen plan si el objetivo no va cambiando con el paso del tiempo. Hoy es seguir valorizando la selección, ahora se viene un año y medio donde estamos en la previa al mundial y ya los objetivos tanto de patrocinio o de comunicación, van más a nivel mundial y no tanto a nivel local. Los próximos objetivos que podemos tener son desarrollar los productos que no hemos podido, seguir desarrollando el streaming y de alguna manera poder internacionalizar más la marca, a través de las academias de aúf, a través de patrocinios internacionales, que eso lo podemos lograr con los embajadores que tenemos, que son nuestros jugadores y obvio, jugar un buen mundial... La realidad es que si vos no globalizas la marca, es difícil valorarla.

Entrevistador: ¿Qué atributos y valores busca transmitir la AUF a través de su marca y comunicaciones?

Entrevistado: Bueno, los principales valores son la identidad, la garra, el no dar batalla por perdida, hay ciertos valores a nivel de la realización como lo son la ética, la transparencia, cosas que venían muy manchadas, son cosas que tratamos. Después peleamos mucho con cosas que no tienen tanta visibilidad, como por ejemplo, la auf hace muchas obras sociales, que son difícil de visualizarlas y esa es una gran pelea que tenemos, porque lo que vende son los problemas, los líos, si Bielsa se peleó con tal, si tal jugador se quejó, etc. Por ejemplo la semana pasada la discusión que había era que, si la gente hincha grita, de por qué la auf no le da entrada a los barra brava, y el comunicado que hicimos es que nosotros le damos a 50000 niños por año, entradas gratis, que vienen de todos el país, ponemos ómnibus todo. La discusión era la auf no le da entrada a unos barra brava que quieren entrar con bombos y no, no le vamos a dar, le damos a los niños. Esos son valores que la auf fomenta, pero los medios no venden eso. La gente consume problemas.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la AUF en el proceso de fortalecimiento de su marca?

Entrevistado: Primero que pasó una crisis del fútbol mundial, que fue todo el fifa gate, donde había mucha corrupción y era muy importante separarnos de eso, que no teníamos nada que ver. El objetivo estaba en mostrarle al público, a la audiencia y a las marcas, todos estos valores que hablamos hoy. Era un desafío muy grande separarnos de todas las malas noticias de corrupción, eso fue en el 2015-2016, que recién empezábamos. Después veníamos de treinta años que los productos estaban tercerizados, había que comunicarle a las marcas que esto lo iba a gestionar la auf, con los miedos que las marcas tenían de que la auf no estaba profesionalizada, habían muchas dudas, de si la auf iba a poder gestionar bien, si iba a poder vender, si iba a poder hacerlos crecer año a año, con ingresos exponenciales.

Para que tengan una idea, desde el mundial de Rusia en 2018 hasta ahora, el crecimiento a nivel de patrocinio ingreso, fue de 140 %, entonces ese también era un desafío, mostrarles a las marcas que la auf tenía un departamento profesional. También mostrarles a nuestros propios jugadores que venían de Europa, que tenían un estándar de calidad. Hoy nos pasa totalmente lo opuesto, nos llaman de los clubes de los jugadores para preguntarnos cómo trabajamos, no te digo que estaríamos por arriba de algunos clubes pero sí a nivel de los mejores clubes del mundo, porque nos los dicen los propios jugadores, nuestros jugadores usan nuestros recursos al momento de manejar sus redes y nos llaman constantemente clubes de donde están nuestros jugadores para preguntarnos cómo nos manejamos. Ese es un desafío

muy importante, porque nuestros clientes internos que son nuestros jugadores, son muy exigentes, ya que están acostumbrados a lo mejor de lo mejor, entonces nuestros estándares tiene que ser lo mejor de lo mejor, si ellos vienen de jugar en Europa y tienen las mejores canchas del mundo, cuando llegan al complejo tienen que tener la mejor cancha del mundo, si están acostumbrados a tener fotógrafo, filemaker etc, aca van a tener a los mejores.

El desafío de alguna manera era darles todo eso a nuestros jugadores, hoy lo medimos con lo que nos pasa con los jugadores, que están muy contentos y ellos están acostumbrados a mucho nivel, eso lo sostenemos actualmente. Acompañar toda esta revolución que hemos tenido no ha sido fácil, los jugadores cada vez exigen más, todos quieren sus fotos, sus videos, “pasame tal cosa”. Nosotros somos una marca pero nuestros jugadores tienen una marca comercial, son un negocio, son empresas que facturan aparte.

Entrevistador: ¿Recordás alguna acción o campañas de marketing que fuera clave en la época cercana al mundial 2010?

Entrevistado: Yo creo que la campaña más grande de marketing del 2010, fueron los propios jugadores, ellos jugando y comunicando.

Más allá de lo que puede haber hecho algún patrocinador puntual, pilsen es muy bueno en todo lo que hace por ejemplo, pero me parece que la gran revolución fueron ellos, los jugadores.

Entrevistador: ¿Qué rol tienen los jugadores colectivamente e individualmente en la estrategia de marca de la AUF? ¿Esto sucedía igual antes del mundial 2010?

Entrevistado: Bueno, nosotros a partir del 2016, firmamos un acuerdo de derecho de imagen con ellos, entonces la auf tiene los derechos de imagen de todos los jugadores, siempre de forma grupal, obvio que si hay algún contacto individual, es propio de ellos.

Hoy nosotros, le vendemos dentro de los paquetes de patrocinio, le damos a las marcas la posibilidad de usar 3 jugadores o más, nunca menos de 3, antes eran 5, eso fue cambiando con los derechos de imagen. Si ustedes ven nuestras publicidades van a ver que siempre hay 3 o 5 jugadores, puede haber una campaña como la que largo Pilsen con Diego Godín, pero eso es un contrato individual, que Pilsen aparte puede usar nuestra camiseta, porque es sponsor, pero por ejemplo, Movistar hace una campaña con Cavani, no puede usar nada con el color ni la palabra celeste, todos esos activos son nuestros. Por ejemplo, Schneck que contrató a Fede, como ellos son sponsor nuestro, tiene todos nuestros activos y a la vez pueden usar a Fede

solo, sino hubieran contratado a Fede, podían usar 3 o 5 jugadores que nosotros les damos. En un plan de dividir, porque sino todos te eligen siempre los mismos jugadores, entonces nosotros también vamos nivelando, en tres categorías, oro, plata y bronce, en base a lo que nos piden los sponsor, no porque sean algunos mejores que otros, pero bueno, sino todos te piden a los mismos. Vos de alguna manera sabes cuales son los más requeridos, nosotros equilibremos, ponele, Balverde va con Ugarte, Nico De La Cruz y con Melé, se hace todo un balance donde le damos a elegir a los sponsor, pero le decimos de aca podes elegir uno, de aca dos, eso es un acuerdo que tenemos y fue uno de los puntuales, porque la camiseta sola no vale nada.

Entrevistador: ¿Qué papel juegan los patrocinadores y aliados comerciales en el desarrollo y posicionamiento de la marca AUF?

Entrevistado: Nosotros elegimos a nuestros patrocinadores, posicionando a la marca en cierto nivel, dándole un estándar internacional, que hace que no nos asociemos con cualquiera.

Entrevistador: Justamente te íbamos a preguntar los requisitos que se tienen en cuenta a la hora de cerrar una campaña publicitaria o un sponsor

Entrevistado: Primero, tiene que equipararse con nuestra marca, nosotros sabemos que no hay marca más fuerte que la selección uruguaya en Uruguay, a nivel de mercado medido, ni siquiera Coca Cola, no hay ninguna que conecte tanto con la gente, por ejemplo Facebook es muchísimo mas grande que la selección uruguaya, pero no conecta tanto, ni vos quieres tanto a Facebook como quieres a la selección uruguaya.

Por ejemplo Conaprole, es una marca productora uruguaya, del interior, tienen una cantidad de valores, de trabajo, del campo, todo cosas que conecta con Uruguay y que para nosotros eso es muy importante. Estamos todos los días incentivando a nuestros patrocinadores a que generen publicidades, porque nosotros nos re alimentamos del valor que tienen las marcas.

Después por ejemplo estamos asociados con Gatorade, que es una marca internacional, pero que se conecta con nosotros, es una marca que es la más grande a nivel de activación deportiva. Hicimos algo chiquito con speed hace poco, eso porque queremos llegar y conectar con gente joven, sabemos que están en los boliches, en la noche, queremos llegarle a ese público, que consume el fútbol de otra manera,

La misión de la auf es organizar campeonatos de fútbol, organizar campeonatos y de alguna manera ser rector del fútbol en todo el país.

Entrevistador : y la visión?

Entrevistado: Bueno, el fútbol como todo, ha evolucionado y el fútbol es la mayor industria de entretenimiento del mundo por lejos, el fútbol hoy es un gran negocio, nosotros competimos con Disney, con Netflix, con la Fórmula 1, con el cine, con lo que sea. Tenemos que tener un nivel en la inversión que se auto sustente, tampoco podemos tener mucha programación, porque no es nuestra misión, pero si dentro de la pata de desarrollar el fútbol, está promocionar, y ahí es donde entra auf tv, los programa de streaming.

Entrevistador: ¿Qué estrategias digitales o alianzas comerciales cree que han sido clave en la construcción de la marca desde 2010?

Entrevistado: La principal estrategia que fue la que revolucionó todo, fue lo de de derecho de imagen con los jugadores

Entrevistador: : y que vino para quedarse

Entrevistado: Extracto, en el mundo hoy sin el derecho de imagen de los jugadores no podes hacer nada a nivel comercial. La selección por sí sola sin los jugadores no es nada, los jugadores sin la selección tampoco, no hay nada que lo iguale, te diría que a nivel revolucionario fue la construcción de auf tv, pero de la mano de auf tv vienen los derechos de imagen de los jugadores, que fue el principal acuerdo y estrategia.

Más allá de que nosotros repartimos un porcentaje de nuestras ganancias, es exponencial lo que nos ha hecho ingresar por esta explotación, los sponsor tienen a los jugadores, van al complejo y tienen a 5 jugadores top del mundo para hacer una publicidad, tienen fotos.

El acuerdo con Nike es histórico, no hay un acuerdo en la historia del fútbol uruguayo tan grande como el que hicimos con Nike, de 8 años, 40 millones de dólares, 4 millones de inversiones en marketing, 4 millones de inversiones en ropa de última tecnología, no hay un acuerdo como el que acabamos de firmar.

Pero el principal acuerdo son los jugadores, eso ha construido todo lo demás. Se armó una mezcla de marcas de mucho valor, con una marca muy fuerte como lo es la auf, con un

arreglo con los jugadores que revolucionó todo, fuera de la cancha. Nadie va estar mirando este acuerdo, todos están mirando el acuerdo con Nike.

Se vienen muchas cosas con Nike que van a llamar mucho la atención y vamos a hacer cosas que no se han visto acá, es lo que tiene asociarse con una marca así. Tenemos un plan de posicionar a la selección uruguaya en el mundo y vos ahí necesitas un socio mundial como es Nike, después necesitas un título o hacer un muy buen mundial para que puedas explotar todo eso.

Entrevistador: Las redes sociales facilitan el contacto entre las personas, ¿cómo hacían antes para llegar a su público?

Entrevistado: Que buena pregunta... antes la gente conectaba en la cancha y a través de los medios tradicionales, televisión abierta, radio, ahora estamos hiperconectados y estamos acostumbrados a esto, pero antes la gente conectaba de una manera más natural y menos enfermiza, la gente se comunicaba, iba al estadio, puteaba, alentaba y consumía a través de los medios tradicionales, diario, etc, esa era la manera de conectar. Conectábamos con lo que había. Hoy estamos todo el día generando contenido de todo tipo, del entrenamiento, viajes, jugadores, todo el tiempo innovando.

Entrevistador: ¿Cómo se diferencia la estrategia publicitaria de la selección en comparación con otros equipos sudamericanos?

Entrevistado: Miramos muchas tendencias, no miramos mucho sudamérica, porque el patrocinador de argentina suele ser el mismo que tenemos nosotros, brasil tiene a Itaú, nosotros a Brou, no competimos tanto ahí, lo que si miramos es mucho a Europa, Estados Unidos, tampoco miramos mucho fútbol, miramos otros deportes, buscamos innovar y de alguna manera ver en qué están las tendencias, pero no en el fútbol. Creemos que para hacer cosas diferentes, tenemos que salir de lo común, la realidad es que en su momento mirábamos que hacían otras selecciones como Argentina.

Hoy y esto no lo dicen nuestros propios jugadores... yo le dije a Luis hace poco “Me voy a miami y quiero juntarme con la gente del Inter” y Luis me dijo, “ni vengas porque ellos quieren ir a Montevideo a ver como trabajan ustedes, que vas a venir a hacer aca”

Tengo un equipo muy joven y lo busco así, hay un gran desafío y es que nosotros le tenemos que llegar al abuelo y a la abuela que vivió el Maracaná y a los niños de 4 años que son muy fanáticos de la selección, no entienden mucho pero van a alentar al estadio, no te

digoq que le hablamos al de 4 pero si al de 15, entonces es un desafío para nosotros hablarle a todo ese rango, hay que estar en todos los medios, es más que un 360.

Entrevistador: Tratamos de ver que consumen fuera del deporte o como lo consumen y a la vez tratamos de darle nuestro contenido en esa plataforma, nosotros sabemos que los jóvenes no miran 90 minutos de un partido y si lo miran, lo miran con un celular en la mano. Entonces nosotros por ejemplo, en el partido con arginina hicimos una transmisión de 12 horas, donde habían muchas estrategias, empezamos con un auf tv living, a las 11 hablando desde el estadio, pero hablando de cualquier cosa, después hicimos colaboraciones con la Mesa de los Galanes, con Topping, trajimos a Luzu, porque queremos internacionalizar la marca y la principal colonia de uruguayos está en Argentina.

Entrevistador: Para ir cerrando, ¿Cómo crees que percibe la gente a la selección uruguaya en el exterior?

Entrevistador: Bueno, tenemos un valor agregado que son nuestros embajadores, nuestros jugadores que siempre están en los mejores equipos del mundo y eso hace que la selección a nivel mundial cada vez valga mal, porque los jugadores son estrellas mundiales. Cuando estamos en fecha Fiffa, hemos tenido visualizaciones de 10,20 millones de personas y acá hay 3, hoy un posteo de Fede con Darwin, con Ronald, con Ugarte, Rodrigo, lo está captando casi todo el mundo.

11.6 Transcripción de entrevista – Ignacio Alonso (presidente de la AUF)

Entrevistador: ¿Cómo cree que el mundial 2010 influyó en la percepción pública de la identidad de marca de la AUF?

Entrevistado: Mira, influyó mucho la identidad de marca seleccion uruguaya, porque se dio un quiebre con todo lo que venía pasando en teoría, en los 20 años anteriores. Se había dado un divorcio importante entre la gente y la selección después del mundial del 90, pelea entre jugadores y cuerpo técnico, abandono de algunos jugadores de la selección nacional. Se retomó en el 95 con el Pichón Núñez un mejor espíritu pero quedamos eliminados en francia del 98, clasificamos con mucha alegría en el 2002 pero volvimos a quedar afuera en el 2006 y esa clasificación sobre el final 2010 y la gran campaña que se hizo llegando a la semifinal, obteniendo un cuarto lugar, hizo que la gente se reconciliara con la selección. Con un ámbito

muy sano, con jugadores que se veían muy cercanos, sin historias internas, eso fue lo que se puso arriba del relato y arriba de la narración de todos aquellos acontecimientos del 2010, además a caballo del éxito que había tenido la selección que se refuerza en el 2012 con la copa américa, ahí se da un quiebre histórico con los anteriores 20 años y se da un reforzamiento de la selección nacional como identidad de la gente, de la familia, ahí empieza todo una historia.

Luego hay otros acontecimientos en el medio con esa generación de jugadores, hay cuatro o cinco que jugaron 4 mundiales, Suárez, Cavani, Muslera, Cáceres, Godín, hubo otros que jugaron el mundial del 2010 y el del 2014. Se da un fortalecimiento de imagen de la selección nacional, como lugar de buenos valores, de logros, de amistad, como lugar de representación a través del país con la camiseta, eso fue fundamental para todo lo que vino después, una gran base y además le dio al fútbol internamente un vuelco que a los más chiquitos, esa generación del 2000 por ejemplo, le dio mucha fuerza a la marca y hay jóvenes hoy en día que nunca vieron a Uruguay fuera del mundial, ustedes no saben lo que es que Uruguay no esté en el mundial, eso se empieza a gestar en el 2010.

Entrevistador: ¿Qué atributos y valores busca transmitir la AUF a través de su marca y comunicaciones?

Entrevistado: Mira, los valores positivos del deporte, la unidad, la solidaridad, el compañerismo, el sacrificio, el esfuerzo, la dedicación, el estudio, todos esos valores forman parte del profesionalismo y de la selección, tratamos de dar la misma imagen hacia afuera de la casa mayor que es esta, desde el complejo, desde el estadio y hacia adentro, que nuestros profesionales están a cargo de nuestros equipos, también lo transmitan, por eso somos muy cuidadosos cuando designamos entrenadores, el maestro dejó la vara muy alta y cuando tuvimos que optar por una nueva alternativa, que fue en el mundial del 2022, fuimos a un tipo reconocido en el mundo como es Bielsa, que también es un hombre muy mentado por transmitir valores y cuestiones positivas sobre el deporte y los deportistas, habla mucho de la dignidad, de la integridad, de la dedicación, del esfuerzo, de la resiliencia, eso es parte de lo que también fuimos a buscar con Bielsa.

Entrevistador: ¿Cuánto tuvo que ver el maestro Tabárez en todo esto? ¿Esos valores que mencionas, ya estaban antes de que el Maestro agarre en la selección?

Entrevistado: El maestro los inculcó, los hizo más explícitos y los hizo parte de su proceso de trabajo, ahí hay un diferencial, hay una cantidad de jugadores que pueden dar testimonios de situaciones que vivieron con el maestro adentro o afuera de la selección, cómo esos valores los iba machacando día a día, no solo en el contexto de la selección.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la AUF en el proceso de fortalecimiento de su marca?

Entrevistado : La indisponibilidad de espacios, la auf hace muchos años que está vinculada a contratos comerciales que son bastantes intrincados y que no le permitían tener acceso al espacio de promoción de sus propias marcas. Prácticamente todo estaba cedido dentro de contratos comerciales con Tenfield y era Tenfield el único que manejaba la marca, la imagen, las activaciones, todo lo que hoy conocemos y ha cambiado la historia del fútbol, que es el manejo de la imagen y del marketing. A la asociación le costó mucho hasta el año 2016 que se da el primer cambio de paradigma, que fue la oferta de Nike, hubo que contraponerse con la oferta de Puma, por el periodo 2016-2023 y en aquel momento llegó una oferta excelente, era 25 millones de dólares contra 5 millones masomenos y ganó la oferta de Nike de 25 millones, empezó a entrar mucho más dinero en la asociación, se empezó a trabajar más acerca de la marca, la auf pudo trabajar directamente con la marca puma sin ningún inconveniente y luego cuando vence el contrato de tenfield, la asociación empezó a crecer como departamento comercial. En aquel momento lo inició Patricia Miller, después vino Daniel Menendez y después vino nuestro querido Marcos Mendez, que ya venía trabajando con nosotros.

Cada contrato comercial que íbamos firmando directamente con los patrocinadores, con las empresas que quieren asociar su imagen a la de la auf y la selección, terminaba siendo un paso clave. En el 2019 empezamos a trabajar mucho más fuerte todo lo que era imagen de la institución, tratamos de acercarnos al mundo de la televisión, a mejorar las redes, hacer mejores contenidos y le dimos un golpe que para el fútbol fue bastante revolucionario y nos posiciona hoy como la cuenta uruguaya con más repercusiones en el mundo, nosotros tenemos el arroba Uruguay, twitter, que generalmente el arroba país los tienen los gobiernos, Uruguay tiene a la auf, igual que en el instagram marcamos mucha tendencia, tratamos de pegarnos cada vez más al fenómeno audiovisual, vinculado a la transmisión televisiva de la selección, hicimos algunas experiencias propias, empezamos a rodear la transmisión de Tenfield con transmisiones de contenidos propios y fue muy exitoso.

En el 2022 empezamos las transmisiones con nuestra producción integra, con nuestra editorial integra, con nuestra línea de contenidos completa, asociándose a distintos medios y distintos actores del mundo de la comunicación, influencers, gente que antes no se consideraba a nivel institucional, bueno, la empezamos a integrar. Recurrimos a medios que pertenecen al mundo del streaming y así cada partido, cada producción va siendo mejor que la anterior, la última que fue muy buena que duramos como 13 horas en el aire, fue el partido de Uruguay- Argentina. Tratamos de estar cerca de las tendencias y lo que consume la gente, cómo lo consume. De a poquito queremos trasladar todo esto al ámbito del fútbol local.

Entrevistador: ¿Por qué crees que las marcas se acercan a la selección?

Entrevistado: Porque es un vehículo de promoción extraordinario, tiene la atención de todo el pueblo, el fútbol en Uruguay tiene una profundidad de interés que anda en el 83%, es la más grande de América con Argentina, otros países tienen un porcentaje de 47, 50 % y nosotros 83, eso lo combinamos con una identificación muy fuerte de la selección histórica con el pueblo, hace que cuando juega la selección, incluso gente que no le interesa el fútbol, está pendiente de las actuaciones, no hay nada más que interese más que los momentos de campeonatos cuando juega la selección, eso lo tenemos muy medido. La selección y la institución tiene un poder de llegada a la gente, al consumidor, a la territorialidad del país completa que que no lo tiene ningún otro medio.

Nosotros hoy también somos un vehículo para llegarle al interés de la gente y las marcas eso lo leen, también ven que vamos evolucionando, saben que en el mundo digital pueden confiar en nosotros porque tenemos muy buena llegada al mundo digital.

Es fundamental seguir construyendo los valores, el éxito deportivo, hay que clasificar este mundial, hace dos años fuimos campeones del mundo en sub 20, cada tanto vamos escalonando con algún éxito que sigue reforzando ese vínculo fuerte entre la selección y la gente.

Entrevistador: ¿Cómo describirías el proceso de reposicionamiento que atravesó la AUF?

Entrevistado: Mira, yo te arrancaría por otro concepto, primero que nosotros nos re posicionamos como institución, para nosotros la AUF es la institución más importante que tiene el país, fuera de los ámbitos gubernamentales, es la que más representa al país en el mundo, en reconocimiento de la gente, en valores, cualquier habitante futbolero del mundo conoce a Uruguay por su selección nacional, por la AUF y para nosotros eso es clave, entonces nos reposicionamos primero como institución de cara a la sociedad que estamos insertos. Hoy nadie deja de reconocer que la AUF es la sociedad, después lo que tenemos como vehículo

maravilloso es la selección, y ese reposicionamiento de la selección nos da la fuerza para ser interlocutor de la sociedad en el mundo y también de algunos fenómenos económicos que queremos resaltar todos los días, la esponsorización, la publicidad, la venta de derechos de televisión , los contenidos que se monitorizan en la era digital.

Terminamos invitando a los grandes jugadores e inversores del mundo a venir a Uruguay, a tal punto que hoy tenemos una cantidad de grupos que están confiando en el país, la última fue la dupla de Suárez con Messi, esto va a generar un gran golpe, todo el mundo está hablando de eso.