

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

El nuevo Ciclón

Ponerse la camiseta también es aplicable a lo institucional

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Santiago Guglielmi
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 18/07/2017
- ▶ Carrera de Pertenencia | Licenciatura en Relaciones Públicas
- ▶ Categoría | Ensayo
- ▶ Línea Temática | Empresas y Marcas

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Relaciones Públicas en el deporte	11
1.1 Introducción a las Relaciones Públicas deportivas	11
1.2 Definición, función y desarrollo	13
1.3 Ventajas	15
1.4 Medios de comunicación	16
1.4.1 Prensa	17
1.5 Sponsors y patrocinadores	18
Capítulo 2. Marketing deportivo	20
2.1 Introducción al Marketing	20
2.2 Definición, función y desarrollo	21
2.3 Evolución del Marketing deportivo	23
2.3.1 Los medios de comunicación y el fútbol	24
2.4 Análisis de entorno y consumidores en Argentina	25
2.5 Marketing y negocio en relación al fútbol	25
Capítulo 3. Pasión deportiva en la industria del fútbol	31
3.1 Raíces del fútbol	31
3.2 Cultura y costumbre del fútbol en Argentina	33
3.2.1 El fútbol, las cábalas y la pasión	34
3.3 Convivencia entre pasión, negocio y marketing	36
3.3.1 El negocio más que una pasión	37
3.4 De consumidor a hincha	38
Capítulo 4. San Lorenzo de Almagro: Contexto histórico, imagen e identidad	43
4.1 Historia del Club	43
4.1.1 Perfil social y cultural del club	46
4.2 Crisis institucional	49
4.2.1 Resurgimiento de la imagen San Lorenzo	52
4.3 Valor marcarío	55
4.4 Estrategias de comunicación	57
4.5 Estrategias de marketing deportivo	61
4.6 Imagen actual y proyección de marca	63
4.7 Organización del club	65
4.8 Identidad Cultural	66
4.8.1 Nuevo estadio y el sueño de construir otro	68
4.8.2 Embajadores de marca: Papa Francisco, Jorge Bergoglio	70
Capítulo 5. Análisis de imagen e identidad de marca San Lorenzo de Almagro	73
5.1 Análisis del valor marcarío #SoyCuervo	73
5.2 Observación de campañas	75
5.2.1 Estrategias de comunicación	77
5.2.2 Estrategias de marketing deportivo	79
5.3 Imagen de marca desde la crisis institucional hasta la actualidad	81
5.4 Identidad cultural	83

Conclusiones	86
Lista de Referencias Bibliográficas	91
Bibliografía	95

Introducción

Ponerse la camiseta también es aplicable a lo institucional. En los últimos años se ha notado una evolución en el mundo del deporte. De ser un simple juego de recreación y competencia, ha pasado a ser un negocio multimillonario. Por ello, los clubes y los medios de comunicación deben adaptarse a las reglas empresariales, donde el avance y los constantes cambios de los medios, lograron que la imagen institucional y la transmisión mediática sean tratadas como una prioridad. Dentro de este contexto surgen nuevos conceptos y tendencias referentes a la comunicación que cuentan con potencial para generar beneficios para el *Marketing* y las Relaciones Públicas. Este nuevo estilo merece ser estudiado en profundidad con el objetivo de determinar cómo actúan, y por consecuencia, generar bases teóricas dentro del área disciplinar.

El siguiente Proyecto de Graduación (PG) tiene el fin de explicar y desarrollar la importancia de las Relaciones Públicas y el *Marketing* dentro de las instituciones deportivas, utilizando como caso de estudio al Club Atlético San Lorenzo de Almagro. Se analizarán las disciplinas entorno a lo deportivo, mencionando definiciones, funciones y desarrollo de las mismas a método introductorio. Para luego, avanzar centralizadamente en el club de Boedo. La mencionada institución es elegida porque presenta características particulares de marca que serán analizadas en el transcurso del escrito. A su vez, permite analizar variables importantes como el contexto histórico y económico en su actualidad, jugando con la emoción y la pasión del hincha y con el negocio que esto implica.

El presente PG está abordado bajo la modalidad de Ensayo debido a la amplitud de información que se maneja y la interpretación de la misma mediante la correcta disposición de la bibliografía, a fin de desarrollar conclusiones que sean útiles para la disciplina, sobre todo a las Relaciones Públicas en el mundo del deporte. La línea temática elegida es la de Empresas y Marcas, ya que se desarrollará el estilo de comunicación proporcionada por las instituciones deportivas, su posicionamiento,

estrategias de gestión interna, externa y todo lo relacionado a su imagen e identidad de marca.

Es importante estudiar cómo las entidades deportivas generan mensajes y cuáles son los públicos a los que se dirige, con la intención de mejorar su posición en el mercado. El objetivo general de este PG es conocer cómo comunican las instituciones deportivas, el aspecto relacionado a su imagen pública, tomando en cuenta características del *Marketing* y las Relaciones Públicas, sin olvidar el negocio que implica el deporte y la pasión que conlleva.

En cuanto a los objetivos específicos, estos son: analizar la estrategia de reposicionamiento de marca que utilizó *San Lorenzo de Almagro* e investigar el concepto social y cultural de fútbol, por parte del club para posicionarlo como uno de los más grandes del país y de América latina. También, se desarrollará la importancia que cumple la pasión y el sentimiento dentro de las instituciones deportivas examinando cómo se aprovechan estas emociones para hacer rendir el negocio.

Los antecedentes utilizados como marco teórico para desarrollar el presente Trabajo son los siguientes: Baravalle (2013) *El deporte espectáculo: un negocio publicitario. Análisis de caso: el Súper Bowl en Estados Unidos*. El negocio del deporte se ha ido desarrollando a través de los años junto con las nuevas tecnologías y los medios de comunicación. En el siglo XXI, se vive en un mundo donde las marcas son parte de la vida cotidiana de los consumidores, ya que invaden sus rutinas de manera masiva. Actualmente, el deporte pasó a ser mucho más que solo un espacio de recreación y competencias, es un negocio ramificado en todo el mundo. El término ramificado hace referencia a que, se parte del deporte como eje troncal, nacen múltiples ramas del negocio, en donde las marcas explotan al máximo todas sus alternativas.

Se analiza la utilización de todas las herramientas de *Marketing*, el deporte en sí pasó a un segundo plano en cuanto al negocio deportivo, generando un negocio circular perfecto. A través de este antecedente, el alumno buscará relacionar a la marca *San*

Lorenzo, junto a las estrategias de *Marketing* utilizadas por el club, y el negocio que hace a través de ellas.

Por otro lado, se utilizó el escrito de Benítez (2010) *Las empresas y el deporte. La gestión de las Relaciones Públicas para la creación de la imagen corporativa*. Aquí se analizó la gestión de las Relaciones Públicas como base fundamental para la creación de imagen corporativa, se recurre a estrategias para generar una vinculación de la empresa con el mundo deportivo. El deporte ocupa un destacado lugar en la sociedad actual. Es protagonista en los medios de comunicación, las empresas compiten por patrocinar a las figuras deportivas y el consumo se encuentra en progresivo aumento. El mercado genera necesidad de consumo constante en la sociedad, y el deporte no es la excepción. Lejos quedaron la exclusividad de los hombres para determinados deportes, y el uso limitado de los objetos deportivos.

A lo largo de este Proyecto se analizan las estrategias de Relaciones Públicas que son aplicadas por las empresas con el fin de obtener mejoras en su imagen y un aumento en el índice de notoriedad, se recurre al deporte para conseguir estos objetivos. Las empresas se vinculan a partir de grandes inversiones con el deporte, el cual crea un fuerte impacto en las personas las cuales se identifican social y culturalmente tanto con la disciplina como así también con las figuras deportivas.

Así mismo, se utilizó el Proyecto de Bruschini (2011) *Integración de las Relaciones Públicas al marketing multinivel. Las Relaciones Públicas como vía efectiva para la implementación exitosa del Marketing Multinivel*. Se enfoca en temas relacionados con el *marketing* multinivel y la inserción de las Relaciones Públicas como una herramienta positiva en cuanto a relación con el cliente.

Se utilizó el escrito de Guida (2014) *Análisis de estrategia de marca. Reposicionamiento y organización de San Lorenzo de Almagro*. El siguiente antecedente desarrolla la estrategia de marca de *San Lorenzo de Almagro*, la cual se analiza a partir de las estrategias de comunicación, *marketing* y prensa del club, incluyendo aspectos como su

posición en el mercado, tendencias del macroentorno relacionadas con el sector en cuestión, fortalezas y debilidades de la empresa donde se evidencia sus oportunidades y amenazas, mediante las herramientas y estrategias elaboradas por la entidad. Todos estos aspectos son analizados desde el punto de vista publicitario.

De la misma manera, se aprovechó a Lombardero (2009) *Propuesta Publicitaria para un fútbol sin violencia. Fútbol y Publicidad*. Aquí se propone una propuesta publicitaria para un fútbol sin violencia. En sus primeros puntos, contiene información sobre la historia del fútbol y sobre la actualidad del mismo, el estudio se enfoca en la primera división del fútbol en la Argentina. En este deporte con frecuencia aparece una problemática que trasciende al contexto del juego y aparece en la sociedad misma, esta necesidad a tratar es la violencia. Ambos PG se relacionan en el deporte. Dentro de las acciones propuestas por el estudiante se encuentra la responsabilidad social empresaria, un punto importante para tratar con la institución elegida. La violencia en el fútbol es un tema a combatir, quién mejor que San Lorenzo para ser uno de los precursores en el caso.

Con respecto a lo mencionado, se utilizó a Niño (2013) *Branding Deportivo. Gestión de marcas a través del deporte*. Se introduce a la existencia de una notable evolución en el mundo de los deportes y los medios de comunicación, causada fundamentalmente por el avance y por los constantes cambios en los medios, la práctica y la transmisión mediática de los deportes. Dentro de este contexto surgen nuevos conceptos y nuevas tendencias referentes a la comunicación que cuentan con potencial que brindan beneficios para el *marketing* y la publicidad. Este ensayo se basa en el *marketing* deportivo y sus herramientas, dentro de las que se destaca el patrocinio, poseen una alta capacidad como herramientas de *branding*. El escrito es orientado hacia la publicidad.

De la misma manera, se utilizó a Pelloli (2009) *Abrazo de Gol, Creatividad + Fútbol = Negocio Redondo*. El siguiente escrito es una investigación a través de la cual se propone analizar la combinación de tres factores, el fútbol, la creatividad y el negocio. Las disciplinas han alcanzado un nivel de popularidad realmente elevado, donde el deporte y

el *marketing* están relacionados el uno con el otro. El fútbol es una disciplina que sabe despertar las pasiones más profundas de sus seguidores y, por haber logrado hazaña tal, es codiciado por cuanta marca desee lograr el mismo objetivo. Pero incursionar en el negocio deportivo puede ser rentable o no para quien lo haga. El objetivo es lograr que sea rentable para ambas partes y para conseguirlo es imprescindible además, tener un amplio conocimiento de la enorme maquinaria que se pone en marcha cada vez que el fútbol dice presente.

El alumno buscará identificar la relación que hay entre el ámbito económico, social, cultural y deportivo. Con esto, se busca desarrollar como influye la pasión deportiva que presenta el club, y las Relaciones Públicas junto al *marketing* deportivo a través la marca de *San Lorenzo*.

Del mismo modo, Rapisarda (2010) *El desafío de comunicar la pasión. Como emplear una política de comunicación y marketing en un club de fútbol. Caso Vélez Sarsfield*. Se propone una solución estratégica a la problemática que acechan los clubes de fútbol en la Argentina a la hora de implementar una gestión de comunicación y *marketing*. Se elige como caso de estudio al Club Atlético Vélez Sarsfield, una organización de 100 años de vida, ubicada entre las más importantes del fútbol argentino, y considerada como un modelo entre sus pares.

También se utilizó a Roldán (2010) *El valor de la marca en épocas de crisis*. Se analizan múltiples estrategias para el resguardo económico de las empresas, el cual consiste en la valoración que el consumidor le da a la marca. Se tiene en cuenta qué percepción tiene de ella, qué tan única la considera y qué tanto la reconoce. Cuál es el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por adquirirla y consumirla.

Finalmente se utilizó a Russo (2008) *Relaciones Públicas, mitos y verdades*. Dicho PG trata acerca de los mitos y verdades que poseen las Relaciones Públicas en Argentina. Partiendo del nivel de información general que tiene la sociedad sobre la disciplina, hasta la práctica profesional. Se postulan en los diferentes capítulos la definición y área de

acción y evolución de la carrera, alcances de la profesión, y por último, las Relaciones Públicas en el mundo y en Argentina.

Los diez Proyectos de Graduación mencionados anteriormente han servido para producir bases teóricas de los subtemas que se abordan a lo largo del ensayo. Dichos trabajos aportan diferentes puntos de vista para comprender los diversos conceptos a desarrollar.

El presente PG se desarrolla en cinco capítulos, en el primero, como punto de partida y a método de inserción en el tema, se definirá el concepto de las Relaciones Públicas en el deporte, junto a su función y desarrollo en el sector. También se analizarán ventajas y desventajas de la disciplina orientada al deporte. Luego se abordará el valor que tiene la prensa como público socio de una entidad, y los medios de comunicación que se utilizan hoy en día, para terminar, con la importancia del *sponsoring* y patrocinio dentro de las instituciones deportivas.

A continuación, en el capítulo dos, se hará referencia al *Marketing* deportivo. Con referencia a lo anterior, se explicarán definiciones, funciones y desarrollo de la actividad, sumado a la evolución que tuvo a lo largo de los años. Habrá un análisis del entorno e identificación de consumidores en Argentina. Se finaliza el capítulo donde se expondrá la relación del *Marketing* y el negocio en relación al fútbol. En este último tiempo, gracias a las nuevas tecnologías y medios de comunicación, el negocio del deporte ha crecido de forma estrepitosa, es por eso, que surge la necesidad de explicar este fenómeno.

En lo que se refiere al tercer capítulo, se ampliará el valor e importancia que tiene la pasión dentro de la industria del deporte. Este es uno de los temas fundamentales del Proyecto de Graduación, ya que las Relaciones Públicas y el *Marketing* aprovechan en su totalidad este rasgo característico que poseen los hinchas.

Para comenzar este capítulo, se mencionarán las raíces del fútbol, para luego pasar a hablar de la cultura y las costumbres del mismo en Argentina. Y aquí es donde entra en juego la pasión, donde se cuestionará ¿Qué rol cumple para los hinchas? ¿Es hereditario? ¿Se pasa de generación en generación? Comúnmente, un hincha de un club

es seguidor de éste porque su padre transmitió esos colores, y es por estos motivos que un hincha argentino nunca va a vender su sentimiento. Para finalizar el capítulo se analizará la convivencia entre la pasión, el negocio y las estrategias de *Marketing* que las instituciones deportivas utilizan.

El cuarto capítulo hablará del contexto histórico del Club Atlético San Lorenzo de Almagro, que es el caso de estudio seleccionado. Primero un poco de historia del club para poder contextualizar, y luego un análisis del perfil social, cultural y económico tanto del club como del hincha. Se concluirá el capítulo donde se mencionará la crisis institucional que hubo en el año 2012 y el resurgimiento de su imagen.

Para finalizar, el quinto y último capítulo del proyecto de graduación, se referirá exclusivamente a la imagen e identidad de marca "*San Lorenzo de Almagro*". Valor marcario del club, estrategias de comunicación y de *marketing* deportivo, son puntos fundamentales y a desarrollar. Se analizará la imagen actual y la proyección de marca que se desea y se finalizará con la identidad cultural del club, contando con uno de los embajadores más importantes del mundo como es el Papa Francisco, Jorge Bergoglio.

En la actualidad, las Relaciones Públicas y el *Marketing* deportivo son necesarias para que las empresas establezcan lazos con sus públicos. Es fundamental saber manejarlas utilizando herramientas y estrategias, tanto de comunicación como de comercialización. En primer lugar, la imagen institucional es un aspecto primordial para que las Relaciones Públicas trabajen y traten con seriedad. A su vez, saber manejar la pasión y los sentimientos de los hinchas, a través de estrategias de *Marketing* puede llegar a ser un negocio perfecto para la institución. En este PG, se buscará identificar las características fundamentales de estas disciplinas que son utilizadas en las instituciones dentro del ámbito deportivo.

Capítulo 1. Relaciones Públicas en el deporte

El manejo de las Relaciones Públicas es fundamental para las instituciones deportivas. De allí surgen posibilidades de crecimiento, y deben aprovecharse al máximo. Esta área se encargará de recopilar y emitir información hacia los públicos. A su vez, trabajará la imagen y su posicionamiento, como así también creará y conservará las relaciones con los principales medios de comunicación. Implementará campañas de comunicación, publicitarias y de *marketing*.

Las Relaciones Públicas tienen un fuerte impacto en la conciencia pública y es por ello que constituyen un proceso de análisis, comunicación y retroalimentación de sus públicos.

1.1 Introducción a las Relaciones Públicas en el deporte

Las Relaciones Públicas deportivas son una disciplina en crecimiento, ya que cada vez son más los clubes que necesitan de ésta para poder acercarse a sus públicos objetivos y a su vez generar vínculos para crecer institucionalmente. El avance y constante cambio de los medios ha logrado que las organizaciones deportivas hagan hincapié en planificar el proceso de comunicación en este nuevo contexto. No solo prestarán atención en lo que respecta a los deportes que representan, sino que también se verán obligados a involucrarse en lo institucional.

Es lógico que los triunfos deportivos deban acompañar a la entidad para poder fortalecer los lazos que se buscan afianzar, pero indudablemente también es fundamental ponerse la camiseta en esta área. Es importante consolidar una buena reputación ante los públicos, donde es necesario involucrarlos, escuchar sus opiniones para así tomar decisiones que puedan impactar.

Tanto la comunicación como el deporte son dos áreas sociales, y es aquí donde surge el plus que las instituciones deben aprovechar para sacar ventajas. Estos aspectos humanos marcan la diferencia y están presentes en múltiples dimensiones de la sociedad.

La comunicación es una herramienta de las Relaciones Públicas, y debido a las nuevas tecnologías junto a la globalización y los cambios culturales, han logrado que la transmisión de la imagen institucional sea una prioridad.

El objetivo principal es generar una imagen favorable, tanto de la institución como de la marca que representan.

La formación de la imagen es un proceso largo y complejo, es el resultado de una abstracción donde cada individuo sintetiza los atributos que para él son representativos.

La imagen es la representación mental que surge en el público sobre una institución, o una marca. Estas representaciones son asociadas por las personas de acuerdo a sus creencias, sentimientos, experiencias o información que tienen a la hora de decidir. Se puede decir que la imagen es lo que se refleja y el público percibe. No sólo es la percepción que se recibe desde el emisor, sino que también es el proceso de formación que hace el receptor a través de los estímulos que recibe. Según Capriotti "la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción. La imagen corporativa, se forma en los públicos de la empresa... por lo tanto, es una construcción propiedad de los públicos de la organización". (2005, p. 26).

La imagen juega un papel relevante como atributo identificador, pero la comunicación es fundamental a la hora de modificar las experiencias que tiene el público, porque una institución puede de esta forma generar una imagen intencional, donde se resalten algunas características positivas y se minimicen otras que no lo son. Además la comunicación debe aplicarse al servicio de la imagen, interna y externa, debido a que es la suma de todas las acciones de comunicación que surgen de la organización y están orientadas a los distintos públicos. Es importante el conocimiento de los públicos para llegar a cada uno con su mensaje correspondiente.

Formar una buena imagen crea uno de los pilares de la comunicación organizacional, funciona como un paraguas protector, preservando bajo su estructura los atributos de la marca.

Una buena imagen institucional comprende una ventajosa reputación corporativa, y esto trae un mayor valor patrimonial. A su vez, la imagen institucional de un club deportivo se manifiesta en varios planos: la imagen en los empleados, la imagen en los hinchas, y la imagen en los medios de comunicación. Esta reputación debe construirse, sostenerse y defenderse. (Capriotti, 2005).

1.2 Definición, función y desarrollo

Las Relaciones Públicas deportivas son las encargadas de planificar, definir, elaborar y gestionar todo lo relacionado a la comunicación institucional y deportiva. Se debe tener presente a los públicos, que se tendrán en cuenta para poder generar un contenido acorde a lo que se desea comunicar. A su vez, deben estar conjuntamente relacionados con la planificación estratégica de la organización. Un buen desempeño de Relaciones Públicas permite que la información acerca de la organización sea difundida simplemente por el interés de los públicos.

Wilcox, profesor de Relaciones Públicas, en su libro, *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, desarrolla la siguiente definición:

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas. (Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001. p. 4).

Ferrari y Braça señalan que “las relaciones públicas no se deben confundir con el *marketing* o con otras funciones gerenciales, pero deben, más bien, considerarse como una función dedicada a gestionar la comunicación entre una organización y todos sus públicos.” (2011, p.29).

Esta actividad tiene un papel fundamental dentro de la empresa, siendo su función, la de mantener las relaciones con los diferentes públicos, donde se utilizan estrategias de comunicación y de *marketing*, y se ocupa esta última, de los consumidores y de la venta

de productos y servicios.

Su objetivo principal consistirá en que el mensaje brindado al público tenga suficiente información y calidad como para que éste sea eficaz. Sumado a esto, las Relaciones Públicas deportivas están basadas en mejorar y mantener la imagen institucional.

Cabe destacar que una buena imagen es difícil de conseguir, pero fácil de perder si no es cuidada con seriedad.

Dentro de lo que respecta al mapa de públicos de una institución deportiva, éste presenta a todos los grupos con los que la empresa va a comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativa.

Uno de los públicos más importantes que se debe considerar es el interno, ya que es la base de la organización. Cada empleado es el motor de adentro hacia fuera de la propia empresa, ya que éste va a ser difusor de la imagen institucional. Por lo tanto, es importante que se sienta identificado con la cultura organizacional.

El objetivo de la comunicación interna es crear confianza, credibilidad y sentido de pertenencia dentro de la empresa. Para esto se utilizan diversos medios que mejoran el clima y la productividad laboral, como por ejemplo, *house organ*, *newsletter*, carteleras, reuniones, eventos, etc.

La falta de estrategias de comunicación interna o la falta de canales produce lentitud en los procesos comunicacionales, desinformación del personal y por ende impide el crecimiento de la institución.

Ferrari y Braça (2011) afirman que las principales funciones de esta comunicación es afianzar la cultura corporativa y construir una identidad de marca en un clima armonioso de confianza y motivación. En este proceso se busca que haya un *feedback* entre organización y empleados.

Por otro lado, se encuentra el público externo. Estos, interactúan con la organización pero no son parte de ella, se encuentran fuera del organigrama empresarial. El objetivo principal es proyectar una imagen positiva, y lograr que sean seguidores de la institución.

Los más importantes dentro del contexto deportivo son: la prensa, las confederaciones de fútbol, el gobierno, los *sponsors*, los socios e hinchas y la comunidad, en general.

Uno de los objetivos de las Relaciones Públicas deportivas consiste en que los mensajes transmitidos sean captados por los públicos, para su posterior repercusión, que permitirán proporcionar credibilidad y confianza por parte de la empresa.

Mientras que la función de las Relaciones Públicas deportivas es formar un lazo entre la institución y sus públicos a través de la comunicación, para forjar su imagen con una buena reputación corporativa que trascienda al público externo.

El posicionamiento de una marca es la imagen que tienen los consumidores sobre ella. Es decir cómo la ubican perceptivamente en su cabeza. Este es el valor conceptual que ocupa una posición en la mente del consumidor de una marca. Este concepto va a ser clave en el proceso de relación de la institución con sus públicos.

La estrategia de posicionamiento es la esencia de las Relaciones Públicas y del *Marketing* y se complementa con la estrategia de segmentación de la marca ya que es la que proporcionará la diferencia en la mente del consumidor.

La función de las Relaciones Públicas consiste en crear un entorno en el que la organización pueda desarrollarse. Trata de manejar los factores económicos, sociales, políticos y deportivos que pueden afectar a la organización.

Una de las principales funciones de esta disciplina es la transmisión de mensajes acordes a la estrategia empresarial. Para esto se requiere un gran manejo de la comunicación.

1.3 Ventajas

Las Relaciones Públicas deportivas son el punto de partida para afianzar los lazos entre los públicos, y permite canalizar el *feedback*, a través de la comunicación. Proporcionan conocimientos y dominan herramientas que servirán como técnicas de comunicación. A través de esta actividad, no solo se comunica sino que se dirige, planifica y ejecuta la comunicación para una organización como un todo.

La práctica de las Relaciones Públicas debe ser considerada un arte, ya que analiza

tendencias, aconseja a los líderes de la institución y pone en práctica estrategias que servirán tanto para interés de la organización, como de los públicos.

A partir de las Relaciones Públicas se crea conciencia en el público, causa presencia, incrementa la imagen de una empresa, interpreta y persuade a los públicos para llegar con su mensaje en forma eficaz, y fomenta credibilidad. Esta disciplina comprende una serie de acciones de comunicación estratégica, planificadas y que tienen como objetivo consolidar los vínculos con los distintos públicos, informándolos, y atendiéndolos para conseguir su fidelidad y apoyo.

1.4 Medios de comunicación

Los medios de comunicación conforman un público fundamental, del que se nutren las Relaciones Públicas, con el objetivo de dar a conocer todo lo concerniente a la institución por medio de canales de difusión. La contribución de los medios de comunicación en el crecimiento del deporte y de la institución cumple un rol esencial. La radio, la televisión y las redes sociales han dado sustento a la actual popularidad de los deportes en general. Los medios de comunicación han crecido de tal manera que hoy en día la oferta deportiva es completa y cubre los mejores eventos a nivel mundial.

La prensa sirve como un instrumento de las Relaciones Públicas y de los equipos deportivos. Anteriormente se utilizaba simplemente para narrar historias deportivas sobre las actuaciones y desempeños que tenía el club, pero en la actualidad es utilizado como parte del plan estratégico, donde por ejemplo sirve para contar sobre las estrategias de comunicación y de *marketing* que utilizan las instituciones deportivas.

Otro claro ejemplo se da, cuando se desea mostrar a través de los medios de comunicación, a los deportistas teniendo acciones solidarias, como puede ser visitar niños en hospitales. Aquí, lo que se busca es convertirlos en modelos para la comunidad, como embajadores de marca.

Éstos, son representantes de la institución donde el fin es que los públicos se sientan identificados y sean consumidores de ésta.

Las organizaciones deportivas tienen que saber seleccionar la información, que deben presentar al público, ya que la intención es convencer y persuadir.

En la actualidad el manejo de las redes sociales como medio de comunicación está en crecimiento, es utilizado como una nueva forma de comunicación. Los clubes deportivos las manejan para informar a sus públicos, se busca la interacción entre ambas partes. Una de las características principales es acelerar las interacciones personales y que se logre mayor conectividad entre empresa y consumidores. Actualmente con la explosión de los *Smartphone* y las redes sociales, se está *on line* ante cada gol.

1.4.1 Prensa

Las organizaciones deben ganarse la simpatía y confianza de los periodistas, para suministrar datos verdaderos, ya que son éstos quienes hablarán acerca de la organización.

Para establecer una buena relación con la prensa se deben seguir ciertas recomendaciones. Facilitar su trabajo y darle la oportunidad de analizar, investigar y corroborar la información. Las acciones de Relaciones Públicas y la difusión mediática, ayudan a fortalecer la imagen de una institución y colabora en su posicionamiento institucional.

Es fundamental conocer los medios y a los periodistas que se especializan en este tema, porque será un factor clave para comunicar las acciones que se llevarán a cabo por parte de cualquier organismo a través de los medios.

Cabe destacar que el deporte es, en sí mismo, una herramienta de comunicación de carácter masivo, y adquiere notoriedad a través de los distintos medios de prensa. La prensa gráfica, televisión, radio y redes sociales, saben como llegar al corazón de la sociedad, porque han encontrado allí la retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación. Han entendido que el deporte está presente en la opinión pública y que es fundamental comunicar, porque eso vende.

Hoy no sólo es relevante el deporte nacional, sino que la globalización ha hecho posible su visibilidad a nivel internacional, y en este concepto la transmisión de las diferentes culturas.

Debido a que los medios no juegan ya-en relación al espectáculo deportivo- el papel de meros informadores, sino un rol más activo como promotores de la asistencia a los estadios y como vehículos publicitarios de empresas que desean utilizar al deporte para apoyar la venta de sus productos, la crónica y el comentario quedan subordinados a esos intereses. Es así como entonces se adueña de los medios una crónica que se trata de comentarios ligeritos, al alcance de todo el mundo, pero que al mismo tiempo sean agresivos y susciten interés (Mejía, 1992, pp. 10-11)

La prensa es un medio de comunicación que utiliza las Relaciones Públicas para el desarrollo de un plan elaborado, con el propósito de difundir la imagen positiva de la organización. Las relaciones con los medios de comunicación cobran cada vez mayor importancia, y cada día se los considera más necesarias, ocupando una posición central dentro de las Relaciones Públicas. Crear una relación positiva con los medios de comunicación es una de las estrategias que buscan las Relaciones Públicas.

1.5 Sponsors y patrocinadores

Gil Gil define a la *sponsorización* como el “proceso por el cual se influye en las empresas o instituciones para que patrocinen económicamente o con trabajos y materiales nuestra competición a cambio de promoción publicitaria”. (1995, p.72). El *sponsor* sirve para relacionar a la empresa con la sociedad, y para causar el interés de los medios de comunicación.

El vínculo que se establece entre una institución y su sponsor fomenta que la marca estará con la mejor representación y que juntos obtendrán beneficios mutuos.

En las actividades de patrocinio, tanto la institución como el patrocinador, buscan el establecimiento de una relación estable, ya que la duración sostenida del acuerdo entre ambos sujetos a lo largo del tiempo es mutuamente beneficiosa: por un lado, aporta a la institución una estabilidad para poder desarrollar su actividad a lo largo del tiempo; y por otro, garantiza al patrocinador la asociación de su marca con dicha actividad deportiva, así como también la identificación con los valores que lo caracterizan.

En un partido de fútbol se pueden observar varios de estos puntos. Por ejemplo, patrocinadores en los carteles perimetrales de la cancha de juego, auspiciantes en las tandas publicitarias, a los sponsors en las camisetas de los equipos, las marcas de los botines que utilizan los jugadores, entre tantas otras.

Las posibilidades de crecimiento, para las instituciones deportivas, van a surgir a través del manejo de las Relaciones Públicas. Planificar, definir, elaborar y gestionar la comunicación y la imagen institucional serán las principales tareas de esta área. En este último tiempo, debido a las nuevas tecnologías y medios de comunicación, el negocio del deporte ha crecido de forma estrepitosa, es por eso que surge la necesidad de explicar este fenómeno.

A continuación, en el capítulo dos, se hará referencia al *Marketing* Deportivo. Se explicarán definiciones, funciones y desarrollo de la actividad, como así también la relación del *Marketing* y el negocio en relación al fútbol.

Capítulo 2. Marketing Deportivo

El deporte se encuentra presente en la sociedad y es un punto de partida para que las instituciones de este ámbito saquen provecho. Cuando una persona adquiere una camiseta de un club de fútbol, lo hace porque le gustan los colores, porque es fanático del club, o porque allí juega un deportista con el cuál se siente identificado. Pueden existir varios motivos, pero en Argentina, éstos siempre serán los principales. Éste es un tema donde el *Marketing* y el negocio en relación al fútbol, entran en juego.

En el desarrollo de este capítulo se buscará identificar las características fundamentales de esta disciplina en relación a las instituciones y cómo logran convertirlo en un gran negocio.

2.1 Introducción al Marketing

El *Marketing* es una actividad fundamental para las instituciones deportivas, ya que utilizan técnicas y prácticas dirigidas a la comercialización y distribución de productos y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores. El *Marketing Deportivo* es una disciplina que se basa en la aplicación de estrategias de comercialización, comunicación y distribución en el ámbito deportivo.

Hoy en día, el deporte constituye un pilar fundamental de la sociedad y, por eso, las organizaciones dedican tiempo y esfuerzo a la promoción de hábitos asociados a la práctica deportiva. Lógicamente, estas características se complementan con la emisión de mensajes que suelen dirigirse, a los beneficios asociados a su práctica, así como también, suelen ir de la mano, la difusión de hábitos saludables.

Cada vez son más los eventos deportivos relacionados a una institución, y que cuentan con patrocinadores, *sponsors* y publicidades. Tal como afirma Ricaldoni (2003), el papel del *marketing* se vuelve fundamental con un doble objetivo: por un lado, comunicar y promocionar este acontecimiento deportivo; y por otro, dar visibilidad y retorno a los patrocinadores y marcas que invierten en la entidad.

El deporte es un fenómeno social importante en las sociedades modernas, ya que

moviliza un importante caudal de personas, provoca variadas opiniones, crea comunicaciones en los medios, presenta gran visibilidad y por sobre todas las cosas genera sensaciones, sentimientos y pasiones en las personas, que incluso a veces es difícil de comprender tal situación. Esta última característica será estudiada en mayor profundidad en el capítulo tres del PG.

Según Ricaldoni el Marketing Deportivo se puede dividir en tres puntos de vistas.

Por un lado, la práctica deportiva donde están presentes los atletas, equipos, entrenadores, estadios, etc. Por otro lado, se analiza la venta de productos y servicios a través del deporte, buscando participar del negocio. Y por último, el deporte social como una actividad que pretende mejorar la vida de las personas. (Ricaldoni, 2013, p. 42.)

El *Marketing* Deportivo funciona como enlace entre las organizaciones deportivas, los eventos globales, las empresas y las marcas. Según Molina (2007) la esencia del *Marketing* en la industria deportiva significa estratégicamente orientación al consumidor, crear nuevos escenarios donde ellos interactúen activamente y motivarlos a través de la comunicación.

En la comercialización deportiva se aplican técnicas específicas como la pasión, el sentimiento, la emoción, el entusiasmo y la lealtad, que bien utilizadas, constituyen una herramienta de ventas para llegar directamente al corazón de los consumidores.

2.2 Definición, función y desarrollo

El *Marketing* Deportivo es una disciplina que se basa en la aplicación de técnicas de mercadeo, comunicación y distribución en el ámbito deportivo. Hoy en día, el deporte constituye un cimiento fundamental de la sociedad y, por eso las instituciones dedican tiempo y esfuerzo a la promoción de estas actividades. El *Marketing* Deportivo es un instrumento ideal siempre y cuando la estrategia de comunicación que se plantea sea correcta y concuerde con todos sus públicos. Las empresas trabajan en la coordinación de sus campañas comunicacionales, y es en ese momento donde las Relaciones Públicas empiezan a ser fundamentales dentro del *Marketing* Deportivo.

Esta disciplina ha desarrollado importantes avances. En primer lugar, la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y en segundo lugar, la comercialización donde se utiliza el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios.

Kotler (2012) desarrolló su teoría del *Marketing* basada en las 4P del mix de *Marketing*, en donde menciona al producto como un elemento sobre el cual se construye la estrategia, el precio por el cual el mercado está dispuesto a pagar ese producto. A su vez, nombra a la plaza como parte de la distribución y logística de ese producto, y la promoción del producto como la forma en que se da a conocer.

Hoy en día, no solo alcanza desarrollar al *Marketing* deportivo con las 4P. Es necesario un motor que complemente a los cuatros pilares del mix de marketing, y este pilar es la marca, donde es la que le da sentido a las 4P. Es por esta razón que la marca va a ser lo más importante del *marketing* deportivo.

El marketing es la aplicación de técnicas profesionales a través de principios y procesos, coordinados y planificados estratégicamente, táctica y operativamente con el objeto de incrementar el valor de una marca a través de la satisfacción de las necesidades de los consumidores del mercado objetivo, en función del intercambio de productos y servicios, para lograr contribuir el aumento del nivel de ventas y la porción del mercado. (Ricaldoni, 2013, p 50).

Un claro ejemplo de esto es un partido de fútbol, donde 11 contra 11, en un campo de juego con una pelota y un árbitro son necesarios para poder desarrollarlo, pero van a faltar componentes esenciales, como por ejemplo, la pasión que genera este deporte. Las 4P son necesarias a la hora de hablar de *Marketing* tal como los jugadores, la cancha, el árbitro que imparte justicia y la redonda cuando se habla de fútbol, pero algo que no puede faltar es la pasión, como una marca tampoco puede faltar y debe estar presente en el proceso de *Marketing* Deportivo.

La institución utiliza al *Marketing* Deportivo para la gestión de su marca, y esta disciplina utilizará a la pasión para acercarse y captar a su público objetivo.

El *Marketing* Deportivo tiene como una de las principales misiones la de posicionar a la marca dentro de los segmentos del mercado. A través del *Marketing* se trabajará para

descubrir y comunicar los atributos y la forma en que éstos podrán satisfacer las necesidades de los consumidores.

La identidad de marca contribuirá en el posicionamiento de ella, es por esta razón, que es lo primero que hay que definir en la estrategia de *marketing*.

El *Marketing* deportivo utiliza las mismas herramientas que el *Marketing* tradicional, como las 4P y el *branding*, pero se diferencia por la pasión que siempre está presente en el deporte. La marca ofrece al consumidor una garantía, la pasión que le permite diferenciarse con claridad de las demás.

Según Ricaldoni (2013) las funciones del *sport marketing* es crear, construir, afianzar y hacer crecer la imagen de marca para hacerse conocer y hacerse recordar.

El plan de *Marketing* debe ser vínculo entre la planificación del *Marketing* Deportivo y el control de gestión.

Es la herramienta de gestión que aporta a la creación de la imagen de marca deportiva.

El éxito deportivo afecta el valor de la marca, pero no es posible construir una estrategia de marca basándose en los resultados deportivos. No se puede realizar un plan de *Marketing* solamente si el equipo es campeón. El plan de *Marketing* debe ser totalmente independiente del resultado deportivo, donde se trabaje en forma paralela a la dualidad ganar-perder. El resultado deportivo positivo potenciará el plan de *Marketing* pero nunca debe afectar la estrategia.

2.3 Evolución del Marketing Deportivo

El deporte es un fenómeno social presente en la sociedad moderna que afecta a miles de personas. Esto se debe al desarrollo y crecimiento del deporte, y a la difusión que recibe en los medios de comunicación.

Según Ricaldoni “el deporte social busca la integración, la salud y el placer, mientras que el deporte profesional busca el negocio, satisfacer el ocio y convertirse en la máxima expresión de una actividad”. (2013, p. 45).

El *Marketing* Deportivo ha logrado profesionalizar el deporte de tal manera que altera la esencia misma respecto de la naturaleza y lo puro de la práctica deportiva.

Los medios de comunicación a lo largo del tiempo han expandido la popularidad del deporte.

Según *Marketing4ecommerce* (2015) el primer medio de comunicación aliado al deporte fue la radio en 1920, donde los encargados del *marketing* de esa época buscaron integrar el deporte en sus transmisiones. Décadas después, la televisión le dio a los deportes una nueva forma de expandir su presencia en el mercado y una nueva forma de llegar a sus públicos.

En la década de los años 70, comenzó a afianzarse la promoción de marcas prestigiosas como *Nike*, *Adidas* y *Puma* en los diferentes deportistas de elite.

En los años 80, y de ahí en adelante el patrocinio a figuras comenzó a crecer de manera exponencial.

En la actualidad, el *Marketing* Deportivo ha continuado creciendo un paso más moderado y con ciertas limitaciones, ya que el social media logró darle importancia a las relaciones, y poner en segundo lugar la venta.

Según Ricaldoni (2013) el *Marketing* Deportivo tiene un alto porcentaje de incidencia social y psicológica a través de la simbología y las conductas del consumidor de deportes, que responden a la pasión, a través de sus percepciones y los sentimientos que provoca.

La evolución del *Marketing* Deportivo se ve reflejada ya que utiliza las mismas herramientas que el marketing tradicional, como las 4P y el *branding*, pero se le agrega un valor fundamental que es la pasión que siempre está presente en el deporte.

La marca ofrece al consumidor una garantía, la pasión que le permite diferenciarse con claridad de las demás.

La identidad de la marca fortalecerá en el posicionamiento de ella, es por esta razón, que es lo primero que hay que definir en la estrategia de *marketing*.

2.3.1 Los medios de comunicación y el fútbol

El deporte es un soporte privilegiado de la información masiva, es una fuente inagotable de noticias. En el mundo del deporte cada día ocurren hechos noticiables y de trascendencia pública.

Medina Cano (2005) expone que el aporte de los medios de comunicación en la difusión del espectáculo futbolístico es doble, por un lado contribuyen a crear el imaginario futbolístico, los conjuntos de percepciones, recuerdos y estados de ánimo asociados al fútbol, a darle forma a la pasión por el juego, y por otro lado crean un discurso y una forma de argumentar y reflexionar sobre el fútbol que se incorporó en la cotidianidad de millones que lo transformaron en una temática común.

El fútbol posee una enorme comunicabilidad, ya que genera una gran cantidad de información y está poblado de incertidumbre y diversidad, y por ello es siempre noticia.

La televisión, la radio y las redes sociales son los principales canales que se utilizan a la hora de narrar, discutir y opinar el acontecimiento.

Con la TV, el espectáculo logra expandir el número de seguidores, ya que los partidos de fútbol comparten dentro de la programación televisiva uno de los géneros que más personas convoca. A su vez, permite al televidente asistir en directo y ser partícipe de lo que está ocurriendo.

La radio privilegia el discurso emocional, apela a la pasión del fanático, estimula la expectativa del público y los sentimientos de los hinchas en el estadio. No es sólo el relato de lo visto, sino que es un discurso apasionado que además de servir de testigo presencial de lo ocurrido, busca el fervor del público.

Tal como afirma López Saenz (2014) las redes sociales son una estructura formada por personas o empresas conectadas e unidas entre sí por una relación o interés común. Según Nicholls (2012) la idea de compartir contenido es el concepto básico de las redes sociales, no solamente se ve el contenido en un sitio web sino que a su vez las personas pueden participar e interactuar y crear contenidos en un espacio virtual.

“Las nuevas tecnologías como los teléfonos inteligentes y las tabletas impulsan las redes sociales aún más allá al brindar acceso desde cualquier lugar que uno esté mientras se desplaza”. (Nicholls, 2012, p. 32). Es por esto que hoy en día con la explosión de los *Smartphone* y las redes sociales se está *on line* ante cada jugada.

2.4 Análisis de entorno y consumidores en Argentina

El *Marketing* Deportivo abarca gran cantidad y diversidad de públicos, entre ellos, principalmente se encuentran, el consumidor, ya sea de manera presencial donde ocurre la disciplina deportiva, o bien porque lo practica o adquieren productos y servicios, como aquellos que lo siguen por cualquier tecnología como ser la radio, televisión, dispositivos móviles, computadoras, etc. Y por otro lado, se encuentran los patrocinadores, que son entidades comerciales proveedores de servicios como *sponsors*.

El consumidor deportivo es más que un simple comprador, sino que es un socio comercial de la marca. Posee un notable deseo de consumo de productos únicos y personales, participando activamente de la institución deportiva.

El propósito que persiguen las empresas al vincular su imagen al fútbol es un íntima convicción que los fanáticos del deporte, que son consumidores, puedan reconocer y hacer más afectiva su relación con la marca, es decir, con sus productos y servicios, de esta manera potenciar las ventas.

La gente, aficionada al fútbol, es cada día más cambiante en sus gustos, lo que conduce a las empresas a utilizar el fútbol para seducirlos en la preferencia de compras, llegando a ellos con una publicidad atractiva, fresca y eficaz.

El fútbol simboliza la cultura popular de la sociedad Argentina, lo cual proporciona una alternativa rentable para efectuar campañas comerciales masivas. De esta manera, las empresas pueden captar audiencias tanto locales, regionales, como internacionales.

El fútbol es un deporte social que profundiza la imagen de la marca, amplía el círculo de consumidores y define nuevos mercados.

2.5 Marketing y negocio en relación al fútbol

El patrocinio deportivo es el esquema principal de negocio del fútbol. Molina define al patrocinio como “la asociación distintiva que se establece entre una marca y un determinado equipo, en sus distintas disciplinas, con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y expandir la difusión de imagen”. (2003, p. 94).

El patrocinio no solo pretende crear motivación e interés de los consumidores, sino también construir una relación de la marca con los equipos, que produzca un significado extra para componer un valor agregado.

Las instituciones deportivas transformaron el patrocinio en el ámbito de los deportes en una ventaja competitiva. El patrocinio ofrece a las marcas la posibilidad de concebir ingresos a través de la venta de productos y servicios, y les aporta credibilidad en el mercado.

El *Marketing* Deportivo utiliza al patrocinio como una relación de beneficencia para las suma de las partes. El objetivo fundamental es que la marca patrocinadora prestigie y apoye al patrocinado, y que el patrocinado aporte su masa crítica de seguidores, fanáticos y consumidores reales y potenciales, al patrocinador, de tal forma que éste vea un crecimiento sustancial de sus compradores, tanto como fieles seguidores apasionados.

Según Ricaldoni, el *sponsorship* es “la asociación definitiva entre dos marcas, a través del intercambio económico de una a otra, con un proceso de transferencia de valor para obtener nuevas fuentes de ingresos y crecimiento de la imagen de marca”. (2012, p. 109).

De esta forma, se encuentran dos grupos relacionados, por un lado, el club deportivo, y por el otro una entidad comercial. En el patrocinio deportivo, estos dos grupos se relacionan entre sí en el cual se intercambian factores, como puede ser la provisión de indumentaria deportiva. Este es el elemento más comercial ya que genera devoción y pasión por la marca o deportista que lo utiliza.

Las camisetas de los clubes de fútbol, por la condición misma de este deporte que tantos sentimientos forja, es un elemento que sirve para llevar a la marca a todos lados a través de los medios de comunicación.

Las empresas que deciden sponsorizar, además encuentran una herramienta alternativa para potenciar sus acciones publicitarias y de *marketing*. Por su parte, las instituciones y organismos deportivos hallaron que esta relación les otorga, de modo directo, montos de dinero que colaboran para el funcionamiento de su gestión.

Molina afirma que:

El patrocinio del siglo XXI debe dejar de ser una relación jurídica, para construirse en verdaderas sociedades estratégicas, donde se unan lo futbolístico y lo extra futbolístico, un espacio donde reine la pasión, el sentimiento y la emoción, junto a una planificada racionalidad empresaria comprometida. (Molina, 2003, p. 79).

Por otro lado, uno de las más importantes fuentes de financiación que cuentan los clubes de fútbol de Argentina es el pago de los derechos televisivos que comercializan los medios de comunicación. A través de ésta buscan asociar a la marca con sus públicos en constante relación de programas estratégicos para encontrar nuevos beneficios y oportunidades.

Otra de las principales herramientas utilizadas por el *marketing* deportivo para realizar negocios en relación al fútbol, es el *merchandising*. Para Ricaldoni (2013) éste es el resultado de la creación de productos y servicios a través del desarrollo comercial de una marca, o mejor bien, el desarrollo de una marca en productos.

A raíz de esto, la marca otorga licencias de derechos de imagen a terceros para la producción de elementos promocionales de la marca, para su comercialización en el mercado, y para lucrar a través de productos y servicios, y por la difusión de la marca a través de los mismos.

El objetivo de esto es la generación de ingresos adicionales a través de la venta de *merchandising* y licencias para explotación, difusión y presencia de marca fuera del ámbito deportivo, y para la interacción con el fanático y seguidor deportivo para obtener su fidelidad a la marca.

Dentro de las principales líneas de *merchandising* se encuentra la indumentaria deportiva, elementos de librería, bazar, aparatos electrónicos, elementos gráficos y editoriales, entre tantos otros.

Es importante comprender la importancia de esta línea de negocios paralela a la actividad principal de los clubes, ya que esta herramienta podrá crear ingresos y difusión necesarios, como complemento de la actividad deportiva, sumado a los derechos de transmisión televisiva, *sponsors* en su camiseta, venta de entradas y facturación por parte de los socios abonados.

Según Ricaldoni (2013) el negocio del marketing se sustenta en la relación de tres productos: el técnico, que debe funcionar, el económico, que tenga un valor justo, y el de la imagen, que es el plus simbólico que ofrece. Y si de deporte se habla, una vez más, la pasión se rige por el negocio simbólico y mercado de la imagen, ya que se alentará al equipo, aunque esté último en la tabla y el valor de la entrada sea costoso. (2013, p. 169).

En función de todo esto, se considera que las decisiones de *Marketing* conjugan lo estratégico con lo simbólico, de tal manera que para las instituciones es necesario realizar campañas de manera planificada, pero con la información requerida que la marca pretende, es el activo más importante.

El consumo de la marca está relacionado en función de lo simbólico. La pasión es un patrón natural psicológico y juega un rol principal que crea sentimientos en el público.

En el proceso de decisión de compra el primer punto que se analiza es el producto, posteriormente la promoción, para luego avanzar con la plaza y a qué precio se pagará. Pero en este caso, el consumidor se verá afectado por su universo simbólico.

El fútbol es el deporte más popular y el que despierta más emociones en la Argentina, es por esta razón que los clubes utilizan este aspecto para sacar provecho y hacerlo rendir como un negocio.

Dentro del campo de lo simbólico se encuentran acciones de *marketing* que estimulan a los públicos, como la creatividad en los comerciales publicitarios de los clubes, las adaptaciones en el diseño de las camisetas de los equipos, la contratación de nuevos deportistas como embajadores de marca, entre otros ejemplos. Esta estrategia sirve para captar nuevos socios y expandir su mapa de públicos.

El fútbol crea pasión, y muchas veces la pasión no entiende de lógica. Esta irracionalidad es la que a veces demuestran los fanáticos de un club enloquecidos para adquirir un producto o servicio que los represente y poder sentirse más cerca del equipo. Las marcas deben comprender y utilizar el esquema fútbol-pasión-deporte ya que este los hará posicionarlos en el mejor lugar.

El fanático de un club es fiel a la institución de la cual es seguidor, o mejor aún, de la marca que le forja pasión intrínseca del deporte. Por esta razón las marcas deportivas no tienen competencia en gran medida y la fidelidad de la marca está garantizada. De modo que el negocio para las marcas es perfecto.

El *Marketing* Deportivo apoya al deporte a través de ingresos, transferencias de valor de la marca, crecimiento de su imagen y de hacer vivir experiencias únicas a los fanáticos. De tal forma que esa pasión se transforme de momentos, en recuerdos, y luego se traduzca en consumo. Las marcas deben aprovechar este rasgo único, ya que fortalecerá al máximo su estructura institucional.

El Marketing deportivo utiliza las mismas herramientas que el Marketing tradicional, como las 4P y el *branding*, pero se potencia al contar con una particular característica que es la pasión que siempre está presente en el deporte. Esta acción simbólica será estudiada en mayor profundidad a continuación en el capítulo 3.

Capítulo 3. Pasión deportiva en la industria del fútbol

El arquero ataja, los defensores deben defender, y recién después proyectarse para atacar. Los volantes tienen como función principal cortar la jugada del rival y crear juego, para luego llegar a los delanteros que intentarán hacer goles.

El fútbol tiene pasión. En los deportistas que lo practican al más alto rendimiento y en los hinchas seguidores de su club, que gritan, cantan y alientan a su equipo, sintiéndose parte del logro de su club.

Esta pasión la sienten miles de personas. Tanto el *Marketing* como las Relaciones Públicas entienden esta pasión y la transforman en negocio.

3.1 Raíces del fútbol en Argentina

La historia del fútbol en Argentina es desarrollada por Lupo (2004) donde se menciona la historia política del fútbol argentino. A partir de su descripción se detallarán los hechos más significativos.

El 21 de Febrero de 1893 Watson Hutton funda la *Argentine Association Football League*, donde esta institución era la encargada de organizar los torneos de fútbol. Entre 1901 y 1903, la institución madre del fútbol saca la palabra *league* de su nombre y nace el nombre de la AAF.

En 1902 juega por primera vez un seleccionado nacional compuesto por varios jugadores de diferentes equipos, enfrentando a su similar de Uruguay, en la ciudad de Montevideo. Luego se enfrentarían contra países como Brasil y Chile. Aquí se empieza a observar un estilo de juego argentino, bien diferenciado de aquellos primeros británicos que lo practicaban.

Luego de varios conflictos entre la AAF con la liga argentina, nace en 1939 la Asociación del Fútbol Argentino (AFA).

El 18 de Noviembre de 1951 es un día histórico para el fútbol argentino, ya que es filmado por primera vez un partido para la Televisión Argentina por el Canal 7. Por la penúltima fecha del torneo organizado por AFA, se enfrentaban en un clásico en el Viejo

Gasómetro, el local San Lorenzo de Almagro y *River Plate*, donde el resultado del partido fue un empate de un gol.

En la década de los años 70 se televisaba un partido semanalmente por el Canal 7, pero es en la década de los años 90 donde la televisión pasa a ser el principal soporte económico de la AFA y los clubes en un contrato entre estos y la empresa Torneos y Competencias (TyC). Tal como se desarrolló en el capítulo 2, esto implica un gran negocio para ambas partes.

En 1974 nace un vínculo sin precedente de contrato de Cesar Luis Menotti con la AFA, como director técnico para el seleccionado nacional, que terminaría a fines del mundial de 1978.

En la madrugada del 24 de marzo de 1976 irrumpe la dictadura militar más cruel de la historia Argentina. El llamado “proceso de reorganización nacional” designa como presidente de la República al general Jorge Rafael Videla, quien en uno de sus primeros comunicados hacia la población, anuncia que se televisaría el partido de fútbol de la selección contra Polonia. Ese mismo día comenzaría el secuestro ilegal y secreto conocido como desaparición de personas. Cuatro días más tardes la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) declarararía que la Argentina estaba preparada más que nunca para organizar un mundial.

En 1978 se disputa el mundial de fútbol en la Argentina, donde el seleccionado nacional se consagraría campeón por primera vez en su historia. Luego del triunfo 3 a 1 a Holanda, en la final del mundial, los dictadores y el pueblo festejaban una fiesta y debido a los goles de Kempes, la Argentina encontraría un poco de paz en su vida.

En 1986 se disputa el mundial de México, donde Argentina nuevamente consigue su segundo título mundial de la mano de Diego Armando Maradona, y conducido tácticamente por el doctor Carlos Salvador Bilardo.

Tal como menciona Lupo (2004) la AFA es la encargada de la organización de las competencias locales y regionales, y de la representación internacional. El seleccionado

nacional de mayores logró dos copas del mundo, en Argentina 1978 y México 1986; tres subcampeonatos del mundo, en Uruguay 1930, Italia 1990 y Brasil 2014; posee dos medallas de oro olímpicas en Atenas 2004 y Beijing 2008, y varios títulos juveniles, entre otros.

3.2 Cultura y costumbre del fútbol en Argentina

El fútbol simboliza la cultura popular de la sociedad Argentina, lo cual proporciona una alternativa rentable para efectuar campañas comerciales masivas.

Tal como fue mencionado anteriormente, el mundial de fútbol de 1978, organizado en Argentina, sirvió como pantalla para mantener a la sociedad distraída y a su vez, mostrar al mundo un país disciplinado, mientras que a pocas cuadras de la cancha de *River Plate*, se producían torturas y desapariciones.

Así mismo, el fútbol hacía olvidar a gran parte de los argentinos, en 1982, lo que estaba sucediendo en Las Malvinas, donde se perdía a una generación de jóvenes que entregó su vida al pelear por su Nación, mientras la sociedad le daba mayor importancia al mundial de España 1982, que a la guerra sacudida al sur del país.

Estos dos grandes hechos históricos fueron tapados por este deporte que toma semejante relevancia en la Argentina y que logró minimizar hechos culturales tan grandes como los mencionados anteriormente.

El fútbol es un espejo de la sociedad misma, para los que supieron encontrar en él infinidad de relaciones íntimamente ligadas con lo que cada emblema representa. Justamente por ser reflejo de la sociedad es necesario destacar la asociación al fútbol con la guerra. Por ejemplo en las copas del mundo, donde las naciones se enfrentan en un juego por conseguir el premio supremo de esta práctica: ser Campeón Mundial.

Esta expresión moviliza profundos sentimientos de nacionalismo representados en once jugadores que salen a ganar un partido como si ganaran la guerra, sobre todo cuando se enfrentan a países con los que han tenido alguna vez un conflicto de índole militar real.

Sin ir muy lejos, cuando se utilizó a manera de ejemplo, la famosa 'Mano de D10S', en referencia a aquel gol convertido por Diego Armando Maradona, quien marcó con la mano un tanto a los ingleses en los cuartos de final del mundial de 1986, fecha de la última coronación Argentina en este importante evento. Hecho tomado como una especie de 'revancha' luego de la caída de la República Argentina en la guerra de Malvinas frente a Inglaterra.

Como menciona Macaya Márquez (1996) el fútbol es el deporte más popular a escala mundial y por ser colectivo, asumió desde su creación una connotación de masa que salió de los internados de elite ingleses y se extendió haciéndose multitudinario hacia la clase trabajadora.

Es un deporte donde prepondera lo colectivo por sobre lo individual, los hinchas se sienten pertenecientes a una totalidad que los trasciende. La inclusión de las clases bajas desencadenó la contigua transformación del fútbol en una instancia de mediación simbólica entre grupos y comunidades diferentes. Desde aquella época hasta hoy en día, el fútbol sirve como campaña política o comercial, donde las masas son consumidoras de este deporte, ya que simboliza la patria Argentina.

3.2.1 El fútbol, las cábalas y la pasión

Las cábalas dentro del fútbol son clásicas, todos en este mundo las tienen, ya sea de los jugadores, de los técnicos o hasta de los hinchas.

Puede ser, desde entrar con el pie derecho al campo de juego, tocar con la mano el césped, y hasta algunas más complejas, cómo besar los palos, guardar una camiseta especial bajo la del equipo, o alguna plegaria a Dios.

Etimológicamente, según el diccionario de la Real Academia Española, el nombre viene del hebreo antiguo y significa recibir. La cábala es un estudio de toda la tradición mística de los judíos, busca la verdad en lo oculto y se considera un estudio metafísico. La cábala utiliza rituales, y debido a una metonimia los rituales se definen ahora cómo cábalas. Un ritual que se hace con la intención de recibir. (DRAE, 2016).

Un reconocido cabalero, es el ex técnico del seleccionado argentino Carlos Bilardo. Les prohibía a sus seleccionados comer pollo en los días de mundial, los obligaba a escuchar determinada música, y salir al campo de juego en determinados lugares, donde Maradona era el primero y Burruchaga el último, entre tantas otras.

La cábala es un placebo que el psiquismo humano utiliza para sentir que puede manejar el azar a su favor. Es como querer ser un titiritero sin hilos. Un mago sin magia. En la base de la cábala se encuentra el pensamiento mágico propio del niño, que utiliza una lógica particular. La cábala a nivel psíquico tiene la ventaja de que se usa como un recurso más para motivarse. Desde ese punto de vista es inofensiva. La desventaja, se da porque el deportista piensa que sin ella sería imposible lograr el resultado. Entonces dejaría de ser un recurso para transformarse en una triste obsesión. (Comunicación personal, Gustavo Goñi, 14/05/2017).

La conducta del individuo desde el momento que se inicia un partido hasta que el árbitro determina el final, varía constantemente con numerosas situaciones sentimentales, propias del mismo ser, que interactúan y se interponen sobre cualquier pensamiento fuera de lo que es el partido. Cada individuo tiene una forma distinta de actuar correspondiente a las situaciones que le provoque su pasión por un equipo durante un partido de fútbol.

Se entiende por pasión a toda emoción relacionada con un fuerte sentimiento de afinidad que promueve el entusiasmo y el deseo hacia algo, al relacionarlo con el fútbol decimos que la pasión del hincha es ese fuerte sentimiento que posee hacia su club. Es el sentimiento de amor de un hincha hacia su club, el esfuerzo, el acompañamiento, la fidelidad, el fervor y el aguante.

El comportamiento del hincha del fútbol es desigual sobre cada individuo. Su grado de fanatismo depende de la pasión por su equipo, del compromiso que asuma con el mismo, del tiempo que le dedique y de los sentimientos que le produzca.

En Argentina, es el deporte popular por excelencia y es el factor por el cual las clases sociales se unen.

El fútbol es tanto para los ricos como para los pobres y es ahí donde se nota el sentimiento de pasión del hincha, unificando las clases.

Además de compartir el sentimiento, los hinchas son capaces de establecerse en un lugar en común para compartir valores, códigos y costumbres propias de cada club.

Esto acompaña el hecho de que el fanático pueda compartir los sentimientos de pasión con su entorno cotidiano, en especial con su familia. Como ya se mencionó, el fútbol es un deporte que une. El hecho que varias personas compartan una misma pasión hace que se mantengan unidas por ese sentimiento.

El hincha argentino alienta a su equipo porque siente que al hacer esto va a suscitar que al equipo le vaya bien, y por ende, él va a estar bien. Es una relación recíproca en la cual el equipo se complementa con el hincha y el hincha se siente parte del equipo a través del aliento y de la fidelidad que le otorga. Es este complemento lo que forma el sentimiento de pasión de un individuo sobre un equipo, y por esto es que no significa lo mismo, para el hincha, sentir el partido en vivo y en directo, en el lugar físico donde juega el equipo, que simplemente ser un espectador más del partido a través de una comunicación mediada como la televisión, la radio o Internet.

3.3 Convivencia entre pasión, negocio y el marketing

El fútbol se ha convertido en un gran negocio, de manera tal que, los clubes, han descubierto la magnitud de entradas que el mismo puede causar a través de la fidelización de fanáticos por medio de un gran abanico de recursos como: el *merchandising*, hablando del *marketing*, y a través de la pasión que sienten los hinchas. Para maximizar las ganancias, los clubes han comenzado a abandonar sus estilos conservadores y tradicionalistas con el fin de atraer a los simpatizantes. Por tal motivo, las distintas instituciones futbolísticas se han decidido a invertir grandes cifras de dinero para crear un entorno agradable para la audiencia familiar atraída por el deporte.

Arquitectos, diseñadores, especialistas en *marketing*, relacionistas públicos, asesores de imagen, periodistas y publicistas han sido contratados para poner al día la imagen del fútbol.

Se partió de las raíces del juego, para que ellos reinterpreten el imaginario futbolístico del consumidor moderno, y actualicen así la imagen de un club cual empresa al nuevo mercado.

Seguir a un equipo de fútbol hoy, es atravesar por una experiencia *marketinera* de alta categoría. Antes o después del juego, los fanáticos pueden estar en contacto con sus ídolos por medio de uno de los centenares de sitios de fútbol que se han desarrollado en un medio tan masivo y poderoso como es Internet.

Las instituciones poseen Sitios Oficiales dónde informan a sus seguidores y a los medios mismos, las distintas actividades del club. También se pueden encontrar sitios no oficiales que acercan información a la audiencia. Todos ellos poseen un sistema de fidelización a la orden del consumo y cuentan, por supuesto, con espacios publicitarios disponibles para quién desee estar en el lugar indicado a la hora de aumentar las ventas.

Por otro lado, también, la televisión está repleta de programas de fútbol y más aún de comerciales relacionados al tema.

Todo, en los estadios mismos, está auspiciado y/o *sponsorado* por distintas marcas. Desde las camisetas que usan los jugadores, hasta la información en las pantallas que se proyectan en el entretiempo, en distintos momentos de la emisión. Todo está conectado con el mismo objetivo, crear un verdadero negocio.

Luego del encuentro futbolístico, y por supuesto durante el mismo, una gran cobertura en distintos medios, como la televisión, radios, internet, diarios y revistas, está a disposición del consumidor como celebración del partido. Allí ocurren todas las estrategias de *Marketing* que las instituciones utilizan para potenciar su marca.

3.3.1 El negocio más que una pasión

En la comercialización deportiva se aplican técnicas específicas como la pasión, el sentimiento, la emoción, el entusiasmo y la lealtad, que bien utilizadas, constituyen una herramienta de ventas para llegar directamente al corazón de los consumidores.

El lenguaje visual de esta práctica deportiva ha crecido a pasos de gigante debido a las estrechas relaciones, asociaciones, pertenencias y recuerdos que se pueden crear en un vínculo tan poderoso y pasional entre una institución futbolística, las marcas que la representan y sus fanáticos, incondicionales y fervientes seguidores. El fútbol no es solamente un juego, es mucho más que eso. El fútbol está en todas partes. La pasión que despierta es un informe de la vida misma.

Los profesionales de hoy se han puesto a su servicio para fomentar esta relación ideal, en donde se conjugan pasión, mercado, creatividad, diferenciación y por supuesto negocio.

Deporte y dinero van cada vez más unidos, de la mano. Muchos deportes se han alejado de sus orígenes y se han convertido en negocios rentables y lucrativos debido al espectáculo y al *Marketing* que les acompañan.

3.4 De consumidor a hincha

Los consumidores toman decisiones de compra todos los días, y estas decisiones son el punto focal de las instituciones. La mayoría de las empresas investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle, con la finalidad de responder preguntas acerca de qué, dónde, cómo, cuánto, cuándo y por qué compran.

Kotler, en su libro, *Marketing*, desarrolla la siguiente definición:

Los consumidores del mundo varían significativamente de acuerdo con su edad, ingresos, nivel educativo y gustos. Además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La manera en que estos consumidores diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que les rodea influye en sus elecciones entre los distintos productos, servicios y compañías. (Kotler, 2012, p. 134)

Tal como se mencionó en el capítulo 2, hoy en día no solo basta con el mix de marketing y sus 4P, a su vez se debe estudiar los comportamientos de los consumidores para así entenderlos y darles lo que buscan.

El fútbol es una práctica que reúne energías y despierta las pasiones más arraigadas de las personas que vibran con él, que moviliza no solamente energía física, sino también pasiones que hablan sobre grupos que van de lo local y nacional hasta lo internacional. El fanático del fútbol consume todo lo que a él lo liga, a veces consciente, a veces inconsciente, pero siempre consume. Y las ofertas de todo tipo están a la orden del día. Una práctica que refleja tantos costados de la sociedad y permite estudiarla, conocerla, persuadirla y por qué no, satisfacerla, es una herramienta poderosísima para quienes sepan manejarla con objetivos claros de mercado. Oliven y Damo, en su libro Fútbol y Cultura, afirman: "Lo que torna excitante a un partido de fútbol, lo que le hace valer millones de dólares en publicidad, es la riqueza simbólica expresada en el todo o en las partes específicas del ritual". (2001, p.22). Sin duda, los profesionales de hoy han sabido reconocer y explotar esta beta en profundidad.

En orden de satisfacer la demanda, o persuadir a los consumidores a dar valor a su pertenencia de club a través de la adquisición de distintas prendas u objetos, los clubes cambian su vestimenta y accesorios oficiales cada dos años aproximadamente. Si ésta técnica tiene *quórum*, muchas instituciones llegan a sacar más de un diseño nuevo por temporada.

Para seguir este lineamiento, los diseñadores han tenido que rebuscárselas para lograr modelos originales que respondan a la identidad de cada cuadro, y otras veces la renueven, en cada presentación en particular. Los diseños originales en los equipos deportivos se han vuelto últimamente tan abstractos y han perdido tanto significado, en algunos casos que, a menudo, el rasgo más distintivo e identificatorio de la camiseta en la cancha suele ser la marca del *Sponsor*. Factor por el cuál el *sponsoreo* de equipos de fútbol ha llegado a cifras multimillonarias.

Es un hecho consumado que los verdaderos fanáticos de este deporte, se ven en la necesidad de comprar la última camiseta de su insignia, aún si la misma no posee demasiados cambios en el diseño con respecto al modelo anterior. Y existen también

quiénes comercializan las camisetas de todos los tiempos, las clásicas o retro como modelos de colección. Todo es realmente comercializable en el mundo del fútbol y la pasión que despierta en sus partidarios. Más aún si marca la diferencia.

Ser hincha es adherir a un equipo en particular. Macaya Márquez (1996) sostiene que existe una gradación, donde comienza en el simple simpatizante y alcanza su máxima expresión en el fanático. El hincha simpatizante reconoce la existencia de otros equipos, mientras que para el hincha fanático, el único equipo que existe es el suyo, porque fanatismo es la ausencia total de otro; por lo tanto al no existir otro equipo, tampoco existe la posibilidad de perder. Este tipo de hincha lleva su pasión por el equipo al máximo nivel.

Según Macaya Márquez (1996) el hincha tiene capacidad crítica, tiene afectividad, sentimientos, está de acuerdo, opina y por sobre todas las cosas es apasionado. Pero por otro lado, está la hinchada que es la puesta en potencia de las emociones de los hinchas, por lo tanto está fuera del control de cada uno. Es una posición desenfundada del conjunto cuyo único deseo es el de ganar.

Cuando habla de ganar, lo hace en dos posiciones. Por un lado en lo deportivo, donde son los jugadores quienes defienden al club, y por el otro lado, en la tribuna, donde ahí toma participación la hinchada, y son quienes defienden los colores. En el primero, se puede ganar, empatar o perder, pero en esta última, se está obligado a ganar. Y esto es posible, porque la hinchada tiene algo fundamentalista, las palabras que son la representación simbólica de lo que transcurre, son todas pasionales.

El hincha sufre una transformación de su personalidad ni bien ingresa al estadio. Abandona su individualidad, para serializarse, para integrar un grupo con el termina fusionándose. Pierde su identidad particular, para adquirir la identidad común del fanático, asociándose con la hinchada.

El fútbol profesional, junto a todo lo que significa, como por ejemplo, la televisación, los medios de comunicación, las marcas deportivas, los *sponsors*, etcétera, existen debido a

la hinchada, que son los consumidores número uno de todo esto. Entonces, como la hinchada, es consciente de su protagonismo, logra transformar el mismo, en poder, y son quienes pueden sacar o poner a quién deseen en su club.

La derrota deportiva puede existir, y esto es lo que diferencia entre el equipo y la hinchada, de modo tal que el equipo queda como lo que puede ser cambiado, y la hinchada, como lo eterno, como lo que no va a perder nunca.

Se puede decir, que la posición de goce de las hinchadas tiene que ver con el resultado, con el gol. Ese sentimiento de alegría aparece cuando hay una jugada que muestra superioridad con respecto al otro equipo, también puede quedar reflejado a través de un caño, un sombrero, o una gambeta. Pero su primer objetivo, es vencer al rival, porque el juego se plantea como una guerra cuyo principio es derrotar al otro.

Como menciona Macaya Márquez (1996) la condición de posibilidad de fútbol es la existencia de otros equipos, aparte del club del cual se es hincha, definitivamente, sin estos otros no habría fútbol. Por suerte, no todos los jugadores de un equipo son enemigos de los contrincantes, pero todos juegan como si lo fueran. Los jugadores actúan con una pasión que viene desde la tribuna, y la hinchada la transforma en una realidad excluyente.

Los hinchas cuando regresan a su vida individual, salen de la hinchada, comparten su vida cotidiana con los hinchas de otros equipos, y lo hacen con normalidad. Es por esto que el fútbol permite a un individuo pertenecer a un equipo, formar parte de algo. Es una de las únicas pasiones que crea sentido de pertenencia.

Para concluir el capítulo 3 del PG se detalla una definición de hincha que brinda Diego Simeone, ex jugador y actual entrenador de fútbol.

¿Qué define a un hincha de fútbol? A todos nos puede gustar un equipo, pero el verdadero hincha del fútbol sabe que va mucho más allá de esto. Una vez que te convertís en hincha lo sos para siempre. Es un sentimiento de por vida... algo que se transmite de generación en generación. Pasas por las malas y las muy malas. Y sí, se sufre, es parte del juego. No es fácil ser hincha, pero el verdadero hincha, no lo puede vivir de otra manera, dejan todo por el amor al fútbol. Pero un día, toda tu vida de un momento a otro, se transforma. Solo los que amamos al fútbol sabemos lo que

se siente. Soy Diego Simeone y así siento el fútbol. (Simeone, 2017, Publicidad de Pepsi).

La pasión y el fanatismo van de la mano con el hincha de fútbol, y esto los lleva a una motivación incondicional de seguir al equipo adonde quiera que jueguen y este sentimiento va creciendo por una relación recíproca que se genera entre hincha-equipo en la cual dependen uno del otro. Así se concibe que el hincha se sienta parte del equipo y juegue desde la tribuna para estimular a los once jugadores que se encuentran en el campo y que, de alguna manera, lo representan.

A continuación en el capítulo 4 se detallará el contexto histórico del Club Atlético San Lorenzo de Almagro, el caso de estudio seleccionado. Primero un poco de historia del club para poder contextualizar, y luego un análisis del perfil social, cultural y económico tanto del club como del hincha. Siguiendo con el capítulo se mencionará la crisis institucional que hubo en el año 2012 y el resurgimiento de su imagen.

Capítulo 4. San Lorenzo de Almagro: Contexto histórico, imagen e identidad

En este capítulo se manifestarán los principales atenuantes que conforman la historia de San Lorenzo en consideración a su marca, imagen e identidad hoy en día. Se evidenciarán los factores de relevancia que influyeron a través de la historia para llegar al estado de situación actual.

Uno de los acontecimientos más relevantes que se tratarán a continuación, son las cuestiones que debió enfrentar San Lorenzo durante el gobierno de facto del año '76 que terminó por ejecutar los terrenos que tenía en Boedo, en donde hoy se encuentra un supermercado de la empresa francesa *Carrefour* y a raíz de dichas situaciones la conformación de la marca a través de su historicidad. Este tema es de significativa relevancia por la gran repercusión que existe en el sentimiento del hincha que originó un sentido de pertenencia por recuperar aquellas tierras perdidas, y forjó una identidad de marca bien pronunciada.

4.1 Historia del Club

El valor histórico del club se manifiesta en la valoración real de la marca mediante la presentación de los atributos propios formados a través de una perduración cronológica en el mercado y la repercusión de sus anteriores decisiones que lo definen a través de su historia.

El Club Atlético San Lorenzo de Almagro fue fundado el 1º de Abril de 1908 en Buenos Aires, más precisamente en el barrio de Almagro. La llegada al barrio del padre salesiano Lorenzo Massa fue determinante a la hora de la fundación del club, con su visión social para sacar a los jóvenes de los peligros de la calle. Fue fundamental para que aquellos chicos del lugar creyeran en ese noble cura joven que les abrió su corazón y las puertas del Oratorio San Antonio para que jugaran al fútbol.

Primero, se forjó con las ganas que tenían de jugar al fútbol, por lo que, se presumió, que serían un duro rival, se hicieron llamar los Forzosos de Almagro. Hasta que luego de varios años, se realizó la primera asamblea extraordinaria, el 1 de abril de 1908, fecha

establecida como el día de su fundación, se decidió elegir el nombre del flamante club. Se escogió el nombre de San Lorenzo, en homenaje al padre Lorenzo Mazza y a la Batalla de San Lorenzo. A su vez, se le agregó la partícula "de Almagro", barriada porteña, lugar donde sucedió este acontecimiento.

Luego de un período sin un estadio definitivo, San Lorenzo logra emplazar su cancha, conocida como el Gasómetro, la cual estuvo en funcionamiento hasta 1979. Al momento de su construcción y durante las décadas posteriores la zona donde estaba ubicado el viejo estadio era considerada parte de Almagro, pero en el año 1968 la Municipalidad creó el Barrio de Boedo, mediante la Ordenanza N° 23.698.

En la actualidad mantiene varias sedes y propiedades en el lugar donde se encontraba el viejo Gasómetro, pero ha mudado su estadio actual a la ciudad deportiva que tiene en la zona popularmente conocida como Bajo Flores, llamado Nuevo Gasómetro.

Gran parte de la historia de la institución es narrada por Calvo (2013). San Lorenzo participó en la primera división del fútbol Argentino en la era amateur desde el año 1915, hasta 1930, año en que decide junto a otros clubes crear una liga profesional debido a infinidad de controversias. Entre los que decidieron este cambio estaban los hoy en día denominados grandes, grupo al que San Lorenzo pertenecía debido al gran crecimiento institucional y a los logros que obtuvo en aquella época.

El club de Boedo por ese entonces había conquistado tres títulos de primera división en los años 1923, 1924, 1927 y dos subcampeonatos en 1925 y 1926. También comienza a conseguir prestigio internacional al ganar la Copa Campeonato del Río de la Plata en 1923 y la Copa Aldao en 1927 competiciones que enfrentaban a los equipos campeones de Primera División de Argentina y Uruguay.

Ya en la era del profesionalismo, el tercer torneo disputado en 1933, lo tenía a San Lorenzo como protagonista consagrándose campeón por primera vez en su historia en la era profesional.

Desde allí hasta 1965, el club consiguió cuatro títulos nacionales, en el que dejó una buena imagen al contar con equipos de gran jerarquía y de un fútbol vistoso. De 1968 a 1974, San Lorenzo tuvo uno de los mejores períodos de su historia en materia futbolística. En ese ciclo, la institución obtuvo cuatro títulos de primera división.

El primero título fue el Torneo Metropolitano de 1968 y vino de la mano del mítico equipo denominado 'Los Matadores' apodo que se ganó en esa época debido a que la gente decía que salía a matar a los rivales. Este equipo no solo es recordado por su elegancia y buen juego también es recordado por ser el primer equipo en salir campeón de manera invicta en la era profesional.

Cuatro años más tarde, conseguiría otro récord, por primera vez en la historia del fútbol argentino un equipo conseguía dos torneos en un mismo año, el torneo Nacional y Metropolitano de 1972. El cuarto título de esta etapa, octavo en la primera división profesional en la historia del club, llegaría justamente en el año 1974 al ganar el Torneo Nacional.

Luego de la época dorada que vivió la institución llegaron los peores años de la historia futbolística de San Lorenzo, y que justamente se dieron paradójicamente luego de los mejores. La crisis en lo deportivo fue influenciada por un profundo deterioro en lo institucional, problemas económicos, malas decisiones administrativas, sucesión de gobiernos ineficaces y aprietes del ejecutivo municipal de facto que tenía un trato completamente discriminatorio hacia San Lorenzo al ser este un club de clase media de gran tradición social y cultural.

Como consecuencia de estas calamidades financieras el club se ve coaccionado por la dictadura gobernante a vender y abandonar su histórico estadio. Esto se detallará en profundidad más adelante del capítulo.

En 1979 se disputó el último partido en el Gasómetro de Boedo y a partir de 1980, San Lorenzo jugaría de local en estadios ajenos. Un año más tarde, por primera vez en la era profesional, San Lorenzo bajaba a la segunda categoría del fútbol nacional.

La campaña en la B se destacó por la gran convocatoria de su público, colmando los estadios más grandes del país, y tuvo un promedio de 20.000 hinchas por partido. Luego de 23 partidos, se coronaría campeón del nacional B y volvería a la primera división del fútbol argentino.

Actualmente San Lorenzo de Almagro obtuvo 24 títulos nacionales y en el plano internacional, ha alzado 5 títulos, 3 de ellos a nivel confederativo e interconfederativo de Conmebol y FIFA, y los otros dos en el ámbito rioplatense de AFA-AUF. Campeón de la Supercopa Argentina, como así también de la Copa Libertadores 2014 y subcampeón de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA 2014, lo que se traduce en ser uno de los 4 clubes argentinos que disputaron una final mundial FIFA de clubes.

4.1.1 Perfil social, cultural y económico del club

El perfil social y cultural de San Lorenzo es un recorte realizado no por la marca a partir de intereses comerciales, sino del público a razón de intereses emocionales. Cabe destacar, tal como se mencionó en el capítulo 3 del PG, la incidencia emocional que presentan las instituciones deportivas, el cual es un factor de suma relevancia a tener en cuenta a la hora de desarrollar el plan de comunicación digno de representar al público que compete.

Se tiene gran consideración las exigencias particulares de un segmento heterogéneo en lo que refiere a perfiles etarios, económicos y de gustos, pero homogéneo en el sentimiento puro del hincha de fútbol, amante y apasionado de su institución.

Según Scheinson en su libro denominado Más allá de la imagen corporativa, manifiesta que “si bien es importante identificar los públicos, también lo es analizar la calidad del vínculo que la empresa mantiene con ellos” (Scheinson, 1997, p. 52).

Hablar de perfil cultural es a fin de atender el caso concreto que se manifiesta en el deseo del público directo de la institución. Ricaldoni señala en su libro de *marketing* deportivo, la cantidad de influencias que recibe el ser humano, que lo conforman como un sujeto único, y lo tipifican como consumidor. Pueden ser factores psicológicos como

necesidades, motivación, percepción, personalidad, aprendizaje, memoria, auto concepto, creencias, actitudes, deseos, identificaciones, perfiles, afectivos, leguajes y pensamiento, entre otros así como también los factores sociológicos de relevancia y los culturales, como la familia y los grupos de pertenencia. (Ricaldoni, 2013).

Estos factores establecen las características que tiene el público en relación con los mensajes que recibe, y estos los conforman y los definen como consumidor.

Los clubes de fútbol tipifican a sus hinchas, de los de Boca se dice que son de una manera, los de *River* cuentan con cualidades diferentes, así también *Racing*, Independiente, y cualquiera sea el equipo, su público conforma un nicho de mercado con particularidades y diferencias específicas y manifiestas con los de otro club, las cuales se conciben a partir de sucesos únicos y particulares de cada marca en cuestión.

Aquí no se hace referencia a los barras bravas, ni a los hinchas que van a los estadios, sino se refiere a la entidad en relación con sus públicos en general, como puede ser el padre que le transmite su pasión por el club al hijo, o el abuelo que le regala a su nieto la camiseta de la institución, o simplemente un simpatizante que le gusten los colores o se sienta atraído por el club por alguna cualidad relacional con el mismo, lo cual puede ser el barrio, un pariente afín, o cualquier lazo que atraiga y genere pertenencia.

Sino que se habla del club de fútbol como grupo de pertenencia independientemente de las características individuales en términos mercantiles de cada consumidor, con el cual se comparte un lugar especial, que lo conforma como sujeto situado. Este se reconoce como un sujeto que se manifiesta dentro de un contexto determinado, se sitúa en él y ejerce su influencia en la realidad que absorbe, en la que se encuentra y actúa (Quiroga, 2003).

Ahora bien, el suceso histórico más representativo en la institución, transcurrió en la década de los ochenta, y fue la expropiación de los terrenos en donde estaba ubicado el Viejo Gasómetro sobre la Avenida La Plata, aquella casa histórica del club que lo vio crecer y realizarse, en el corazón del barrio de Boedo.

El Viejo Gasómetro fue inaugurado el 7 de Mayo de 1916 sobre la Avenida La Plata y perduro por más de 65 años allí, hasta el año 1983 cuando los terrenos fueron rematados por una supuesta quiebra durante el gobierno militar que se estableció en la Argentina en 1976. Esta situación se desarrollará en profundidad más adelante del capítulo.

Este acontecimiento define la cultura de San Lorenzo en muchos aspectos, ya que este período de la historia del club es de suma importancia en la concepción del sentimiento del público de la institución en relación con la pertenencia a la marca, pues dicha situación lo tipifica, y dicho suceso histórico es una variable hoy en día que conforma al sujeto hincha de San Lorenzo, en un sentimiento de unidad y pertenencia que obra en un núcleo de acción que parte de una relación directa con la identidad más profunda de la marca.

Este caso particular de San Lorenzo, permite identificar como se vio exiliado del lugar que lo definía históricamente, su barrio, su casa, su esencia le fue arrebatada.

La concepción de construcción de identidad mediante la historicidad, unidad y la crisis, hacen que se fomente una relación entre los sujetos como se señaló anteriormente, a partir de la unidad sucintada propia de una necesidad de complementariedad entre los sujetos activos en la marca.

Este tipo de situaciones toman una incidencia de causa popular en los estratos pertenecientes o en relación con la cuestión son de mayor relevancia para la conformación de una unidad marcaria, en donde la institución y su público, tanto interno como externo se comportan de manera cooperativa para un fin común, por lo cual todos tienen una incidencia sumamente importante en la cuestión sin discriminar por las diferencias evidentes sino aunando bajo la premisa de un interés común, hacer crecer a San Lorenzo.

A partir de las situaciones vividas por San Lorenzo, se presentó un núcleo común a todos los hinchas y mediante el cual se aúnan las diferencias. San Lorenzo debe volver a Boedo.

Quiroga manifiesta como a través de una crisis, un quiebre, se puede forjar un sentimiento nuevo, una oportunidad que brinde los máximos beneficios a la reestructuración de las estrategias y modos de actuar. (Quiroga, 2003)

El caso concreto es una causa popular de los hinchas de San Lorenzo, su cultura esta manifestada por su historia, por sus declives y victorias a través del tiempo, lo que hace de San Lorenzo a través de la cuestión social, esa lucha por lo quitado y que aún se siente propio.

El sentimiento que se vive por volver a Boedo manifiesta la cultura del hincha de San Lorenzo, su unidad con otro, su arraigo con la causa y por sobre todo, su esencia como parte de un grupo de personas que conforman una cultura única y sentimental. “La función del vínculo y el grupo para el sujeto cumple una importante relación de sostén”. (Quiroga, 2003, p. 23).

La importancia evidente que tiene el vínculo de los sujetos mediante un interés o una causa en común es lo que hace que *San Lorenzo* sea una marca con una valoración histórica que posibilite el crecimiento mediante la relación que tiene la institución con su público, que haga funcionar a los sujetos institucionales como parte del público y de la gerencia.

4.2 Crisis institucional

La crisis de San Lorenzo comprende desde el año 2010 hasta mediados del 2012, donde la gerencia de Carlos Abdo, quien fuera electo para dirigir como Presidente de San Lorenzo en el 2010 se trasformó rápidamente en una administración que no cumplió las expectativas para una empresa de la magnitud del club. En donde la organización gerencial debe ser la principal de todas las cuestiones que atañen a un equipo de fútbol, ya que ésta es el cimiento de la edificación administrativa y deportiva.

Si bien en este periodo gerencial no se puede establecer la gestación de los subsiguientes problemas institucionales, si cabe destacar que la incapacidad gerencial alimentó la caída de San Lorenzo.

Carlos Abdo, quien fuera el presidente de San Lorenzo por menos tiempo del que fue elegido, nació en Paraguay y de pequeño se estableció en la Argentina en donde desarrolló una carrera vinculada con la publicidad en el fútbol, convirtiéndose en un reconocido empresario del sector.

Su participación en San Lorenzo comenzó en el año 2007 con contribuciones económicas de gran caudal y en el año 2010 decidió presentarse como presidente en la fórmula encabezada por él llamada 'Vamos San Lorenzo' ganando las elecciones con el 34% de los votos. Esto lo consiguió debido a su gran capacidad económica y relación con la prensa, prometió llevar a San Lorenzo al lugar que se merece.

Si bien el entonces presidente tuvo la idea de traer nuevos jugadores, cuerpo técnico y reformar la marca de *San Lorenzo*, durante su mandato no consiguió ningún resultado positivo relevante; en el 2012 el equipo de primera división estuvo en la cornisa del descenso al torneo Nacional B, donde casi llegó a jugar la promoción para no descender contra Instituto de Córdoba, lugar donde se proclamó victorioso con un resultado global de 3-1.

Tal como se mencionó en el capítulo 2 del PG, el éxito deportivo afecta el valor de la marca, y en este caso los resultados negativos del club condicionaron a *San Lorenzo*.

A su vez, cabe mencionar que la entidad vivía un clima de menosprecio, sin un protocolo de comportamiento y gran impunidad, donde los protagonistas encargados de representar a la institución no cumplían con las características que solicita una marca seria y competente.

No reflejaba la seriedad que merece una institución de esta magnitud; incluso problemas entre jugadores, peleas en el vestuario entre el plantel, y peor aún, peleas entre los jugadores en la misma cancha.

Un presidente incapaz, Carlos Abdo estaba totalmente imposibilitado para ser el portavoz de una institución de esta magnitud.

Según Villafañe (2004) la crisis es un cambio repentino entre dos situaciones que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización pudiendo llegar a impedir su viabilidad o modificar su naturaleza.

Lafourcade (2012) menciona que San Lorenzo a comienzos de 2012 tenía una deuda de 172 millones de pesos, lo que evidencia una incapacidad de gestión y de manejo de la información. Compréndase la imperante necesidad que tiene el club de refundarse a partir de un periodo en donde no solo su patrimonio se redujo, sino también su capacidad de negociación con sectores que podrían haber influenciado en la correcta re institución de la entidad, más a partir de la denotada incapacidad administrativa.

Los posibles inversores y colaboradores, así también *sponsors* se vieron alejados de la empresa por cuestiones de seguridad, algo que San Lorenzo no supo ofrecer.

Abdo asumió con la posibilidad de reposicionar a San Lorenzo, más su gerencia lo único que logró fue agravar la crisis económica y la desestabilización de los distintos departamentos de la gerencia, sin conseguir logros deportivos, ni de marca.

Una empresa que busca crecer en su capacidad organizacional debe tener en claro que la posición más jerarquizada comprende una toma de decisiones a partir de un análisis riguroso y analítico a fin de lograr potenciar los atributos de la marca.

De esta manera, y luego de varias idas y vueltas, Carlos Abdo renunció a su cargo dejando la institución sumida en un caos.

A partir de la renuncia de Carlos Abdo el club se sumió en una gran deuda, que no fue necesariamente culpa de una mala administración propia y únicamente del último periodo, sino de una serie de mandatos políticos que dominaron el club y que jamás estuvieron a la altura de las circunstancias.

Por causa de la incapacidad administrativa de la gestión, se llamó a elecciones un año antes de terminar el mandato del entonces presidente Abdo, pues el público interno y externo se manifestaban en consideración a la grandeza que tiene San Lorenzo y como estaban sepultando su potencialidad a raíz de una marcada inoperancia de gestión.

La institución no tenía canales de comunicación útiles, los empleados no compartían un estatuto en común que significara arraigamiento; las capacidades y posibilidades que presentaba el contexto social y económico eran malgastadas a razón de una ineficiencia administrativa y de planificación, lo cual impedía manifestar de manera clara y fidedigna los fines de la organización.

La crisis en San Lorenzo fundó los cimientos para el desarrollo piramidal de un nuevo modelo de gestión, el cual presenta características empresariales adaptadas a un club social y deportivo, lo que indica que bajo el paradigma contemporáneo no existe el gerenciamiento de una organización sin aunar los objetivos de publicidad y los económicos bajo un mismo plan de comunicación.

La crisis, que dejó a San Lorenzo acéfalo durante un corto periodo de tiempo debido al alejamiento del entonces presidente, tomó una nueva dirección a partir de la asunción del mandato transitorio de Matías Lammens y Marcelo Tinelli quienes entenderían la situación de una manera sumamente distinta a su antecesor, viendo a San Lorenzo como una marca con la capacidad de resurgir y establecer su identidad.

4.2.1 Resurgimiento de la imagen San Lorenzo

El club comienza a levantarse con la llegada de Lammens-Tinelli donde se ve un marcado crecimiento exponencial. Esta fórmula entendía que *San Lorenzo* era una marca con un enorme potencial.

El valor de una marca es un hacer que la empresa debe saber mantener. La equidad de la marca implica la integración de diferentes aspectos: los atributos, la personalidad de la marca, su fortaleza o debilidad, la respuesta que genera en la gente y la percepción entre otros. (D, Aaker. 1994 p 52).

A partir de este momento se desarrollan una serie de medidas valientes y originales, que evidencian la disposición estratégica que tomaría la institución a partir de una nueva gerencia; a pesar de ser un club social y deportivo, el paradigma económico contemporáneo obliga a las organizaciones civiles a valerse de sus inventivas y proyectos para poder subsistir en un mercado que cada vez es más competitivo y

heterogéneo, en donde la regularidad, la diferenciación, la legitimidad y la capacidad gerencial brindan una ventaja inmensa, las cuales se sustentan en relaciones exteriores con sus públicos.

Se ve como la correcta disposición de los aspectos que confieren a la estructura de marca brindan la posibilidad de desarrollar una equidad entre los distintos atributos, y de esta manera poder generar influencias positivas en el público específico.

Tiene como objetivo establecer, a través de un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido, un clima psicológico de comprensión y de confianza mutua entre una organización y el público. Se trata pues menos de vender que de obtener apoyo moral que facilite la continuidad de la actividad (Lambin. 1995. p. 568).

Se presenta aquí la manifestación clara del trabajo comunicacional de una entidad deportiva, la cual no solo apunta a un público que brinda bienes económicos, sino también se comunica a un público que le permite desarrollarse de mejor manera dentro del mercado, a lo que se refiere el manejo de la reputación propio de la valoración de marca.

Esta nueva dirigencia planea una participación activa de los públicos generando mayor arraigo para con la marca y de esta manera funcionar en beneficio de la misma sin reparar en gastos y de la misma manera, fortaleciendo el vínculo, pues es un paradigma donde la comunicación permite el contacto permanente y directo. No es el gran presupuesto publicitario el único que puede posicionar la marca, sino el manejo de la información y la prensa se presentan como variables claves para la valoración de la marca y su identidad afín a su público.

El mandato de Tinelli y Lammens produjo una labor estratégica evidenciada en su cultura corporativa, presentando el nuevo patrón de comportamiento que se desarrollaría en la organización.

La cultura corporativa brinda un elemento con el que puede asignarse a la realidad administrativa una característica inequívoca siendo una herramienta de interés interno, debido a que las manifestación internas y externas de una organización con semejante alcance, tienden a repercutir de la misma manera en los ámbitos públicos y privados,

ateniéndose a cada acción como una posible manifestación de la cultura de la organización.

Esta gerencia, con capacidades administrativas totalmente superiores a sus antecesores, demostró cómo se trabaja con una cultura organizacional, en donde los distintos departamentos administrativos aúnan sus capacidades para lograr los objetivos plasmados en la identidad corporativa de San Lorenzo a partir de una toma de decisiones claras, que lograron un vínculo institucional entre todos los sectores laborables, públicos, y deportivos.

Un claro ejemplo de esto, fue la participación del público en las labores realizadas para el mantenimiento del Nuevo Gasómetro, estadio actual de San Lorenzo, ubicado en el barrio del Bajo Flores. La marca lo informó como una necesidad de todos y el público sin pensarlo pintó el estadio, dando de esta manera una participación activa al sujeto, que proporcionó parte del desarrollo institucional. Lo hizo sentir parte y de la misma manera solventó gasto de mantenimiento a través de la tarea comunitaria. Tal como se mencionó en el capítulo 3, la pasión por un club puede lograr estas cosas. San Lorenzo no sólo era de sus socios, sino también de sus hinchas.

Así también se manifiesta una desarrollada y estudiada comunicación corporativa, a través de mensajes de prensa, opinión pública y por sobre todo por el uso responsable de los medios de comunicación, un protocolo a razón de la oratoria, el respeto por la investidura y la capacidad de sintetizar las premisas y objetivos del club en detrimento de la institución. Se evidencia una adaptación en los mensajes y los públicos.

El trabajo realizado en la imagen corporativa representa quizás el mayor logro del corto periodo de gestión; los públicos ya no ven en San Lorenzo un club pobre, sin pertenencia ni arraigo histórico; el club tomó el lugar que le corresponde dentro del mercado y desarrolló una gestión de marca indirecta llegando de esta manera a lograr estructurar el resultado de las demás variables operativas. Es por esta consideración que la nueva gerencia evidencia grandes oportunidades en la realidad corporativa y deportiva.

Luego de tapar los agujeros más profundos con nuevos modelos de gestión, restablecieron el funcionamiento de las actividades sociales como la maratón Delfos Cabrera y también jornadas recreativas para jóvenes discapacitados. De esta manera fomentan la imagen del club por fuera del aspecto futbolístico, se genera así una ampliación de su mercado y se posiciona a San Lorenzo no como un equipo de fútbol, sino como un club social y deportivo, una marca que ofrece beneficios en todos los ámbitos que le compete.

Dirigieron sus esfuerzos a generar la marca de *San Lorenzo de Almagro*, donde se logró aprovechar las oportunidades nunca explotadas para el éxito de un producto solventado por la trascendencia que tiene el club.

Dentro de la conformación de la estrategia corporativa se manifestó como objetivos pautados a mediano y corto plazo, contar con un plantel de jugadores con la capacidad de expresarse de una manera acorde, manteniendo las normas de la imagen institucional, equipo de prensa atento y con capacidad para manejar la comunicación del club de manera efectiva, abonos económicos, gran comunicación y logística en la captación de nuevos socios.

Para captar nuevos socios se desarrolló a manos de esta gerencia, un programa a nivel nacional donde un colectivo, denominado Cuervo Móvil, recorrió todas las provincias adhiriendo nuevos socios, con niveles de efectividad altos, en donde se estableció un record en la captación de nuevos socios.

San Lorenzo se vio beneficiado por la calidad de representación que adquirió cuando asumió el nuevo mandato. Esta nueva gerencia se diferencia de las precedentes en lo que refiere a la consideración y consolidación de la marca *San Lorenzo*.

Mediante un análisis de las características de las marcas deportivas en el mundo, se llegó a un modelo administrativo que simula ser más una empresa que un club social y deportivo, aún respetando estas últimas premisas.

Los clubes necesitan ser administrados como marcas, pues deben atraer al público, brindarles un servicio efectivo y además promover la obtención de logros deportivos e institucionales para valorizar la marca. La mejor forma es logrando una gran cobertura mediática a partir de las acciones de *Marketing* que lleven a cabo y la presencia positiva en los medios de comunicación.

4.3 Valor marcario

La marca de *San Lorenzo*, como fue señalado anteriormente, se manifiesta mediante sus atributos históricos, su valor intelectual, y debe desarrollar un plan estratégico de comunicación para sacar provecho de dichas propiedades.

El valor de una marca es un hacer que la empresa debe saber mantener. La equidad de la marca implica la integración de diferentes aspectos: los atributos, la personalidad de la marca, su fortaleza o debilidad, la respuesta que genera en la gente y la percepción entre otros. (Aaker, 1994, p.52)

La gestión de *merchandising*, su gerencia, el enfoque de *marketing* estratégico, junto a su función en el mercado, su infraestructura, se desarrolló bajo el concepto empresa-estadio.

Prestigio del plantel y cuerpo técnico, con buen manejo de la imagen institucional y personal para remitir una buena consideración a la institución. Los patrocinadores, que mientras más influencia tengan en el mercado, más potenciarán la imagen corporativa, y por ende el valor de la institución deportiva.

Estas características que comprenden la totalidad de los mensajes que emana la institución, se deben fusionar como un proceso en donde cada una de las partes cumple con una labor específica, y que se correlaciona con las demás herramientas para la creación de valor de marca.

A partir de dicha correlación de las actividades administrativas se va generando la identidad de la marca, a lo que Wilensky se refiere como "la conjunción entre dos dimensiones. Por un lado, la definición explícita de la compañía. Por otro lado, la percepción implícita del consumidor". (2003, p .122).

San Lorenzo debe desarrollar su marca a partir de un nuevo modelo gerencial de valorización de marca, para lograr representar sus cualidades diferenciales y manifestar su identidad. Sobre todo en un periodo que resulta ser sumamente fructífero para la institución a partir de las diferentes situaciones que lo pusieron en primera plana, como haber ganado la Copa Libertadores de América, y contar con un embajador de marca como el Papa Francisco.

La identidad de marca se visualiza en el mercado materializándose en su discurso, de esta forma, las marcas sólo son tangibles a través de su identidad. No hay identidad sino en la diferenciación de las variables de personalidad y modelos de acción.

Únicamente una fuerte diferenciación construye una identidad claramente reconocida; en el caso específico de *San Lorenzo*, lo que brinda la capacidad de cualidad diferencial en cuanto a la percepción marcaría, está delimitada por su historia y su cultura, estas cualidades diferenciales se reconocen como valor agregado.

La marca construida por la empresa, desde su origen se orienta hacia el consumidor y sus necesidades. Además, el consumidor completa la identidad de marca con sus propias imágenes y motivaciones.

Tal como afirma Wilensky (2003) se denomina paradigma autorreferencial, que es el que atiene al caso particular de la marca *San Lorenzo*, a aquel que implica una toma de decisiones luego de posicionarse en el mercado. Se define por su propio liderazgo y se sitúan por encima de sus competidores por un éxito alcanzado en algún momento.

Este es el posicionamiento propio de los clubes de fútbol, los cuales con un posicionamiento temprano en la mente de un individuo, se pueden mantener en su preferencia con tan solo estar presente y manteniendo una comunicación efectiva y coherente.

También, es fundamental comprender la comunicación empresarial interna, y externa de la institución, lo que conforma el núcleo de gestión y mediante la cual se establece la planificación estratégica.

El valor histórico del club se manifiesta en la valoración real de la marca mediante la presentación de los atributos propios generados a través de una perduración cronológica en el mercado y la repercusión de sus anteriores decisiones que lo definen a través de su historia, como por ejemplo el sentido de pertenencia a Boedo, barrio donde se ubicó el primer estadio de la institución. Esto se desarrollará en profundidad en el subcapítulo 4.8.1.

4.4 Estrategias de comunicación

El escenario que les compete a las marcas hoy en día se manifiesta sumamente dinámico y estimulante, los nuevos canales de comunicación permiten ampliar los caminos para aumentar la efectividad en la direccionalidad de los mensajes. Aun así se debe tener particular consideración en los objetivos, pues utilizar todos los medios sólo por tendencia del mercado, puede suponer un gran error, tanto como no utilizarlas de ser necesario.

He aquí las premisas contextuales e históricas que presentan las variables a tener en consideración para el desarrollo de la marca en cuestión, pues el correcto relevamiento de los factores influenciados, permiten una consideración de todas las herramientas para desarrollar el valor de la marca.

El posicionamiento comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía o incluso una persona. Es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad súper comunicada...en comunicación menos es más. (Ries, 1985, p 66).

San Lorenzo cuenta con una figura pública dentro de su comisión directiva, Marcelo Tinelli, quien representa un sector empresarial amplio, con muchos contactos en el sector del entretenimiento y con alianzas comerciales. Es una figura pública con alto arraigamiento en el mercado argentino, tanto político como mediático, lo que presenta grandes oportunidades para desarrollar una planificación estratégica efectiva.

La comunicación empresarial funciona como un vínculo establecido entre una organización, sea esta cual fuere, y su público.

Dentro de los esquemas de comunicación, las empresas pueden elegir las Relaciones Públicas, la publicidad, utilizar boletines de noticias, vídeos, comunicados internos, eventos especiales, medios de comunicación masivos, generar valor del producto y gestionar la comunicación entre los accionistas y la empresa, o bien los clientes o inversores; se comprende la totalidad de los públicos.

Se debe tener en cuenta la gestión que desarrolla la comunicación empresarial, ya que este punto es clave en la eficacia de la misma y la oportuna difusión de la información. Si la entidad tiene una imagen positiva probablemente así también sean sus relaciones, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

Empresas, organizaciones, instituciones u organismos gubernamentales, todos necesitan crear una imagen positiva a fin de solidificar su reputación y crecer de forma efectiva.

Tal como menciona Capriotti, en su libro de comunicación empresarial “la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización” (Capriotti, 2009 p.11 y 12).

Hay ciertos puntos claves a tener en cuenta para lograr una comunicación eficaz, entre ellos se pueden resaltar que San Lorenzo cuenta con una sólida cultura empresarial, donde el análisis se compromete a reverenciar las causas de la crisis y su posterior reconstrucción a partir de una oportunidad que se manifiesta a raíz de un quiebre, ruptura, y discontinuidad.

También posee una identidad corporativa consistente, donde se refiere en el caso particular a desarrollar un plan estratégico coherente y persistente a través de los distintos periodos en donde se manifiesta y de esta manera establecer una cultura corporativa que permita una correcta disposición de la planificación estratégica, reconociendo sus atributos para potenciarlos y falencias para solventarlas.

San Lorenzo cuenta con una filosofía corporativa solvente, donde el material intelectual es un factor clave a la hora de establecer una ideología empresarial que sea funcional a

los objetivos pautados en la planificación estratégica. A su vez, cuenta con un auténtico sentido de pertenencia corporativa, ya que todos los integrantes de la corporación se vean identificados y en arraigo con la causa que atañe al club en el desarrollo de una fiel cultura corporativa. Un empleado con arraigo a la causa es mucho más efectivo para el desarrollo de la marca que un empleado sin afianzar en su labor.

Así también, la comunicación interna es fundamental para generar una identificación del empleado con la entidad, a fin de que este sea el primero en tener una imagen positiva de la empresa y poder estar a gusto con la misma, de esta manera y sitiándose allí, va a ser posible que actúe en beneficios de la empresa, no sólo durante su espacio laboral, sino seguir siendo parte de la misma en su vida cotidiana.

La comunicación interna tiene ciertos pilares base para su correcto funcionamiento. La gestión de publicaciones corporativas para los empleados y socios, organización de eventos para el personal interno, intercambio de información con los empleados, la construcción de orgullo del empleado, gestión de la Intranet y otros portales de la web interna, desarrollo y mantenimiento de la identidad corporativa para garantizar el cumplimiento de las directrices de la marca corporativa.

Mejorar la comunicación de la empresa a fin de evidenciar clara y eficazmente la esencia de la misma permite plasmar un crecimiento sostenido de las distintas áreas de la compañía, construir una plataforma de sostén.

La institución de Boedo, posee una adecuada relación profesional con la prensa, incluyendo una rápida y fiable gestión de comunicación en crisis, donde este punto es fundamental para los clubes de fútbol de amplia presencia en los medios de comunicación. No solo es responsabilidad de las personas que se dedican a delimitar el accionar en este ámbito, sino también aquellas que son figuras públicas y referentes de la institución. El caso más claro y evidente es el de los jugadores y cuerpo técnico, los cuales están constantemente en trato con la prensa y normalmente no están educados en la cuestión.

San Lorenzo desarrolló, luego de anteriores desapegos con la gestión comunicacional, un protocolo de comportamiento que se cumple y evoluciona a través del tiempo.

Se debe tener presente en este punto que la comunicación más directa que tienen los referentes de la marca con el público se da en medios de prensa, gráficos, televisivos y radiales, por lo que la educación de dichos responsables es de mayor importancia, pues es el canal más utilizado para comunicarse con el público.

Es de considerar la gran cantidad de datos que se maneja en estos medios de prensa, saber brindar la información de la marca de manera efectiva asegura un mensaje adecuado.

Otro punto importante que realizó el club es la comprensión de las herramientas de comunicación y las nuevas tecnologías, donde el adaptarse de manera adecuada a las nuevas herramientas digitales, tales como la página web y las redes sociales, brindan al club la posibilidad de estar en constante comunicación directa con su público. De esta manera se pueden prever ciertas crisis potenciales y también fortalecer el vínculo. Aunque un incorrecto uso de las nuevas tecnologías puede acarrear detrimentos a la marca.

El crecimiento de la marca *San Lorenzo* implicó un quiebre de las fronteras nacionales, por lo cual se debió conocer y utilizar de manera correcta los dispositivos funcionales a su causa a nivel global.

Se debe de considerar el rol de vocero o portavoz de la institución como imagen representativa de los intereses de la marca. El portavoz de la empresa es conocido, bien valorado y considerado como una autoridad con la tarea de la gestión de publicaciones empresariales o corporativas, para el mundo exterior y la gestión de los medios impresos (Capriotti, 2009). Dicho portavoz en el caso de San Lorenzo se manifiesta en el plantel deportivo y la línea de gerentes, principalmente las dos figuras presidenciales, tanto Lammens como Tinelli, a esta razón se debe el trabajo meticuloso en dicha área, para comunicar con conciencia.

El proceso de comunicación estratégica es uno de los pilares de la organización, porque a pesar de la comunicación del producto en sí mismo, los públicos cada vez exigen más saber cuál es la personalidad de los productores, quienes son, si comparten sus intereses en términos sociales y si les generan algún tipo de pertenencia y relación; es aquí donde las empresas deben de trabajar y centrarse cada vez más, en entender a su público, tanto externo como interno, porque al ser la demanda más sofisticada, los consumidores son considerablemente más difíciles de engañar y conquistar.

4.5 Estrategias de marketing deportivo

El marketing deportivo aprovecha su gran influencia con los públicos para convertir, tanto a deportistas como a instituciones deportivas, en reconocidas y bien aceptadas marcas dentro y fuera de la misma industria.

El fútbol profesional es el deporte espectáculo más mediático y globalizado. El *marketing* deportivo se desarrolla en un marco en dónde el consumidor está dejando de ser parte activa del espectáculo en forma directa, dónde el fútbol tenderá a transformarse en un escenario con dos arcos, un árbitro y veintidós jugadores corriendo tras una pelota, rodeados de cámaras, micrófonos, luces, etc.

El *marketing* deportivo razona esta cuestión en términos de consumidor y producto. El consumidor compra productos para su consumo, el producto en este caso puntual es el fútbol y San Lorenzo de Almagro.

Para captar nuevos socios se desarrolló a manos de esta gerencia, un programa a nivel nacional donde un colectivo, denominado Cuervo Móvil, recorrió todas las provincias adhiriendo nuevos socios, con niveles de efectividad altos, estableciendo un nuevo record y llegando a una cifra que supera en un año la captación de más de 20.000 nuevos socios.

Modernizó su página Web funcional en todos y cada una de las necesidades del club. Principalmente en tres puntos: informar, generar socios y vender.

A su vez, estableció una tienda de productos oficiales y su aplicación online al servicio de sus hinchas a nivel nacional, denominada #SoyCuervo.

Se firmó un acuerdo con el *Banco Ciudad*, el cual se convirtió en el principal *sponsor* del club, y el primer banco en ser *sponsor* de la institución azulgrana. A partir del éxito en la alianza, el banco decidió largar una tarjeta de crédito exclusiva para hincas y socios de San Lorenzo. La misma tiene grandes descuentos en la compra de entradas, abonos y demás artículos del club, como también descuentos en distintos puntos de la ciudad, lo que demuestra parcialmente un beneficio que se puede obtener mediante alianzas marcarias, como así también, cuidar la reputación de la marca propia.

Se firmó contrato con la marca de indumentaria *Nike*, para vestir al equipo profesional, y con la empresa *Hublot* donde realizan el reloj oficial del club.

San Lorenzo lanzó una *app* para su departamento de peñas, donde esta herramienta móvil tiene como fin que todos los simpatizantes de la institución tengan un acceso rápido y eficaz desde sus *Smartphone* a las redes sociales del club como del departamento de peñas.

Estas son unas de las principales estrategias de *marketing* que realizó la institución de Boedo, para hacer del club cada día más grande.

4.6 Imagen actual y proyección de marca

La imagen global de la marca brinda posibilidades extraordinarias para acrecentar no sólo la presencia de la marca en diferentes mercados internacionales, sino también brindar prestigio a la misma mediante las relaciones que genere y el comportamiento que evidencie en los distintos sectores en donde su nombre es solicitado.

San Lorenzo aun siendo un club de la Argentina, con un origen social y deportivo, es en la actualidad una marca más, que tiene sus clientes, su público, sus detractores y sus fanáticos. Es por esta razón que se debe generar una imagen global que permita la identificación del público con la marca a partir del comportamiento de esta como un sujeto individualizado más, con sentimientos, emociones, errores, aciertos, gustos y rechazos

que sean acordes a la identidad y la personalidad autorreferencial. Tal como afirma Capriotti (2009) trabajar el *branding* de la marca para desarrollar su personalidad.

El posicionamiento global de *San Lorenzo* es el resultado de la planificación estratégica, y de la disposición de los riegos y oportunidades para poder establecer un plan de acción fidedigno.

Desde que asumió la dirigencia Lammens-Tinelli la marca *San Lorenzo* logró conectarse con su público, tanto por su éxito dirigenal como en el ámbito deportivo. El club comprendió el éxito más allá del éxito, como afirma Koffman "a la templanza y abocamiento de los integrantes de la institución a competir en relación a crecer mediante la competencia misma y poder mejorar a partir de ella independientemente de los resultados inmediatos". (1998, p. 106).

Cabe señalar, que el club San Lorenzo de Almagro, durante las temporadas 2013-2014 y 2014-2015, consiguió en términos deportivos grandes logros, como ganar el campeonato Apertura de la temporada 2013; llegar a la final de la Copa Argentina, jugar una Súper Final; y más importante aún, ha logrado ser campeón del torneo continental más importante, la Copa Libertadores de América. Para luego, jugar el Mundial de Clubes de la FIFA, y la gran final del mundo contra el Real Madrid.

En términos deportivos, la marca ha logrado crecer considerablemente, y es a razón de la organización total del club y no solo lo que refiere al plantel profesional en sí, puesto que las demás aristas de la organización también demuestran estar sumamente aptas y hacen a la totalidad de la realidad.

San Lorenzo hoy, es un club ordenado, potenciado, grande y con objetivos claros. Es una institución que se adapta, crece y se manifiesta por sí mismo.

La proyección de la marca augura resultados positivos, pues hay acuerdos firmados a futuro en donde *San Lorenzo* podrá posicionar su marca en el plano regional e internacional.

Distintas consideraciones se utilizan para fundamentar la proyección de la marca en lo que refiere a los años que restan de gestión en la dupla de Lammens- Tinelli, quienes aparentan una seguridad como nunca antes se vio en el club. San Lorenzo promete más, pues aún puede dar muchos más.

La marca de *San Lorenzo* seguirá creciendo, pues las acciones que implementó la dirigencia están evidentemente orientadas a magnificar el posicionamiento de San Lorenzo. A nivel nacional, respetando la voluntad de su principal público como también colocar su nombre a nivel mundial y ser reconocido como un club que hace honor a su gran historia y sus grandes representantes.

La gerencia de Lammens y Tinelli ha demostrado ser sumamente capaz de magnificar las oportunidades y cualidades que tiene la marca, llevando a *San Lorenzo* a posicionarse en un lugar de privilegio internacional, en donde la seriedad organizacional se adapta a las corrientes modernas que se manifiestan en el paradigma que le compete.

La confianza que despierta la actualidad de San Lorenzo, permite augurar un futuro en donde se vean materializadas las acciones evidenciadas a partir de las decisiones tomadas por la dirigencia. De esta manera, el club podrá crecer considerablemente, pues una semilla que fue plantada con cuidado, regada a conciencia, crecerá echando raíces sólidas y fuertes en un constante y controlado proceso de adaptación.

4.7 Organización del club

En este subcapítulo se evalúa la importancia de un club de fútbol que tiene consideración de la imagen de marca del club mediante su comportamiento, su trato con la prensa y el uso de las redes sociales.

Benel consideraba la organización del plantel de jugadores como un factor de valor institucional predominante, y señaló que “la calidad y el prestigio de su plantel de jugadores, que con un buen manejo de su imagen profesional y personal, contribuye a valorar la institución de manera inconmensurable”. (2003, p. 201).

San Lorenzo luego de la reivindicación gerencial demostró un gran cambio en la contratación de sus trabajadores como de sus figuras públicas, y consiguió promover jugadores gestados en las inferiores del club, los cuales llegan a la primera división con una contención y educación fundamental para poder magnificar su labor deportiva y evidenciar los valores de la marca; se genera una pertinencia y oportunidad del actor para con la marca.

Hoy en día todo lo que manifiesta un empleado o referente de una marca en público, se transforma en un mensaje propio de la marca, es decir, si un jugador del plantel de fútbol tiene a mal discutir con un árbitro, periodista o mismo tener un problema personal que se haga de carácter público, el principal perjudicado es la marca, pues es la responsable. Como se vio anteriormente, se genera en sus comienzos de identidad a partir de factores como organización y la personalidad.

La comprensión de la gerencia en la repercusión pública que tiene cada manifiesto que sale del club llevó a trabajar un protocolo de prensa y comportamiento en donde se ve claramente el trabajo de un departamento de prensa ocupado exclusivamente en la preparación de los profesionales deportistas como figuras públicas. Los empleados de San Lorenzo son todos partes de la génesis de la identidad y por ende rige un código de comportamiento.

A partir de la llegada de la nueva dirigencia constituida por Lammens-Tinelli, se comprendió la premisa, primero conformar un grupo de trabajo que sea propicio para el desarrollo de la entidad y a partir de allí buscar los logros deportivos. No sólo el plantel fue reformulado en sus características, también los técnicos de dicho plantel fueron elegidos a partir de sus atributos tácticos y futbolísticos, por la capacidad de manejar un grupo de trabajo como líder y que los miembros del grupo lo acepten como tal.

San Lorenzo necesitaba reflejar la capacidad gerencial en el rendimiento deportivo, más aun que en el arraigo con la causa.

El actual plantel de San Lorenzo cuenta con premisas de comunicación, diferentes escalafones en cuanto a responsabilidades públicas de los jugadores y una gran meticulosidad en el uso de las redes sociales, la razón de comprender el perfil de sujeto público que adquirió cada jugador por participar en San Lorenzo.

Así también se buscó crear un grupo de profesionales con un objetivo en común, con responsabilidades fuera de la cancha, comprendiendo el contexto y la repercusión del comportamiento individual.

A partir de premisas organizacionales en los grupos de trabajo es mucho más factible lograr los objetivos a razón de la unión de las distintas capacidades, comprendiendo que cada responsabilidad es parte del todo. Trabajadores organizados, consientes y responsables permiten realizar las misiones a partir del respeto de los valores y la identidad. No se refiere a un grupo de jugadores hinchas del club, se habla de profesionales orientados por un objetivo laboral en común.

4.8 Identidad Cultural

Hablar de identidad cultural en San Lorenzo de Almagro, es hablar de Boedo, barrio donde nació la institución.

El suceso histórico más representativo y que marca la identidad cultural de la institución, transcurrió en la década de los ochenta, y fue la expropiación de los terrenos en donde estaba ubicado el Viejo Gasómetro sobre la Avenida La Plata, aquella casa histórica del club que lo vio crecer y realizarse, en el corazón del barrio de Boedo.

El Viejo Gasómetro fue inaugurado el 7 de Mayo de 1916 sobre la Avenida La Plata y perduro por más de 65 años allí, hasta el año 1983 cuando los terrenos fueron rematados por una supuesta quiebra durante el gobierno militar que se estableció en la Argentina en 1976.

Este acontecimiento define la identidad cultural de San Lorenzo en muchos aspectos, ya que este período de la historia del club es de suma importancia en la concepción del sentimiento del público de la institución en relación con la pertenencia a la marca, pues

dicha situación lo tipifica, y dicho suceso histórico es una variable hoy en día que conforma al sujeto hincha de San Lorenzo, en un sentimiento de unidad y pertenencia que forja un núcleo de acción que parte de una relación directa con la identidad más profunda de la marca.

Este caso particular de San Lorenzo, permite identificar como se vio exiliado del lugar que lo definía históricamente, su barrio, su casa, su esencia le fue arrebatada.

La concepción de construcción de identidad mediante la historicidad, unidad y la crisis, hacen que se fomente una relación entre los sujetos como se señaló anteriormente, a partir de la unidad sucintada propia de una necesidad de complementariedad entre los sujetos activos en la marca.

Este tipo de situaciones toman una incidencia de causa popular en los estratos pertenecientes o en relación con la cuestión son de mayor relevancia para la conformación de una unidad marcaría, en donde la institución y su público, tanto interno como externo se comportan de manera cooperativa para un fin común, por lo cual todos tienen una incidencia sumamente importante en la cuestión sin discriminar por las diferencias evidentes sino aunando bajo la premisa de un interés común, hacer crecer a San Lorenzo.

A partir de las situaciones vividas por San Lorenzo, se presentó un núcleo común a todos los hinchas y mediante el cual se aúnan las diferencias. San Lorenzo debe volver a Boedo.

El sentimiento que se vive por volver a Boedo manifiesta la cultura del hincha de San Lorenzo, su unidad con otro, su arraigo con la causa y por sobre todo, su esencia como parte de un grupo de personas que conforman una cultura única y sentimental.

4.8.1 Nuevo estadio y el sueño de construir otro

Como afirma Calvo (2013) el Viejo Gasómetro fue inaugurado el 7 de Mayo de 1916 sobre la Avenida la Plata y perduro por más de 65 años allí, hasta el año 1983 cuando los

terrenos fueron rematados por una supuesta quiebra durante el gobierno militar que se estableció en la Argentina en 1976.

Este período de la historia del club es de suma importancia en la concepción del sentimiento del público de la institución en relación con la pertenencia a la marca, pues dicha situación lo tipifica, y dicho suceso histórico es una variable hoy en día que conforma al sujeto hincha de San Lorenzo, en un sentimiento de unidad y pertenencia que genera un núcleo de acción que parte de una relación directa con la identidad más profunda de la marca.

Entre el año 1978 y el año 1980 se consumó la expropiación de los terrenos a manos del brigadier Osvaldo Cacciatore, quien fuera en ese entonces el Intendente de Buenos Aires durante la dictadura cívico militar que vivió la República Argentina durante la década del 70. También fueron señalados como responsables, además del intendente de la ciudad, muchos dirigentes que formaran parte de la institución desde que fue fundada por el padre Lorenzo Massa un primero de Abril del año 1908.

La incapacidad y la corrupción de los funcionarios públicos y de los administradores sobrepasaron la historia y la presencia del club, dejando sin estadio a uno de los clubes más grandes del país.

Dicha vivencia llevo a San Lorenzo a un gran merme en el desempeño deportivo del plantel de fútbol profesional, y en 1981 descendió a la segunda categoría del fútbol argentino, por primera y única vez en su historia, de la que un año más tarde emergería para volver a primera división.

Este caso particular de San Lorenzo, permite identificar como se vio desterrado del lugar que lo definía históricamente, su barrio, su casa, su esencia le fue arrebatada.

El sentimiento que se vive por volver a Boedo manifiesta la cultura del hincha de San Lorenzo, su unidad con otro, su arraigo con la causa y por sobre todo, su esencia como parte de un grupo de personas que conforman una cultura única y sentimental. “La

función del vínculo y el grupo para el sujeto cumple una importante relación de sostén”. (Quiroga, 2003, p. 23).

A 14 años del despojo del viejo estadio de San Lorenzo, el cual se ubicaba sobre Avenida La Plata en el barrio de Boedo, San Lorenzo pudo construir un nuevo estadio en el barrio del Bajo Flores, lejos de casa. Durante estos 14 años se apartó a San Lorenzo, y debió hacer de local en las canchas de Boca, Huracán y *River*, que nunca percibió como su casa, como un despojado de sus posesiones y obligado a subsistir de las prestaciones de sus competidores, lo que produjo una situación de extremo desarraigo en donde su público, aun dolido, por el despojo, se veía obligado a seguir a su equipo lejos de casa, exigencia que cumplía, no sin quejarse.

Durante la época del '90 se comenzaron las obras del nuevo estadio, encabezado por el entonces presidente, Fernando Miele con un costo de 20 millones de dólares, lo que luego acarrearía denuncias y suposiciones de corrupción de la entonces dirigencia.

El 16 de Septiembre del año 1993 se inauguró la nueva casa de San Lorenzo, lejos de sus raíces barriales, esto produjo en el hincha una difícil aceptación a este nuevo hogar, a causa de ese recuerdo doloroso que venía desde Avenida La Plata en donde se gestó el azul y rojo que tantos años decoró las calles de Boedo, hoy se asemeja a un barrio ajeno y lejano.

Es claro que el Nuevo Gasómetro es hoy la casa transitoria de San Lorenzo, pues no es casualidad que los festejos siempre se den donde sigue latiendo el corazón azul y rojo, en el barrio de Boedo sobre la Avenida La Plata, donde el ruido de los tablones que trae el viento de tiempos mejores ubica a los hinchas en aquel lugar donde nacía su historia, aquel mítico estadio de San Lorenzo, su casa.

La nueva comisión directiva, con amplio entendimiento del valor histórico de la marca, se sumió en una cruzada por recuperar los terrenos expropiados, y de esta manera lograr un acuerdo con la empresa de supermercados francesa *Carrefour*, quien está situada en donde antes estaba el Viejo Gasómetro y mediante una alianza comercial elaborar un

presupuesto para un nuevo estadio-empresa, con galerías comerciales para el supermercado, que pronto se va a construir en la denominada tierra santa de San Lorenzo, Avenida La Plata al 1700, hogar del club.

Los estadios modernos no son simplemente locaciones para espectáculos deportivos, integra diferentes aspectos que lo convierten en un lugar por sí mismo, independientemente del partido o evento en cuestión. Cuentan con un diseño estratégico que permite un mayor prestigio y un mayor poder de negociación con los *sponsors*, pues estos reciben una locación mucho más apta para su producto. Un estadio moderno es una cancha de fútbol, un centro comercial y un lugar de reuniones y negocios.

San Lorenzo demostró, a partir de este proyecto, cuales son las proyecciones que tiene la marca, se augura un auge comercial en donde el producto vaya mucho más allá del servicio ofrecido, que San Lorenzo sea muchos más que un club de fútbol, que *San Lorenzo* sea una marca, para Argentina y el mundo.

4.8.2 Embajadores de marca: Papa Francisco, Jorge Bergoglio

Uno de los factores que benefician a la marca *San Lorenzo*, es el Papa Francisco, líder de la iglesia católica en el mundo, quién demuestra constantemente su simpatía por el club y de esta manera posiciona a San Lorenzo en un lugar de privilegio otorgándole la oportunidad sin precedentes para llevar la marca a todo el mundo.

La resonancia de su imagen pública, su llegada y cobertura permiten a San Lorenzo hacerse presente en todo el mundo, como el equipo del Papa, con lo que esto significa, una bandera en el vaticano, una camiseta en los balcones de cualquier lugar del mundo, la referencia es directa, religión y fútbol se unen y San Lorenzo es el vocero.

La imagen de Francisco, esta referenciada por su humanidad y empatía con la gente, de esta manera San Lorenzo esta con él y es parte de su personalidad. Roma, El vaticano y tantos otros recodos en donde la religión católica está presente y tiene su auge, allí saben quién es San Lorenzo, el equipo del Papa.

Jorge Bergoglio es líder y referente de cantidades insondables de personas, e hincha apasionado de San Lorenzo de Almagro. Esto trajo, grandes oportunidades que compone esta situación poniendo al club en boca de todo el mundo deportivo, y religioso a la vez. Mundos inconexos, hoy causan una gran oportunidad de posicionamiento internacional, y así también nuevas responsabilidades, como la de un club sereno, ajeno a la violencia, serio y capaz de abogar por causas estructurales de la sociedad y ser digno de representar al más santo de sus seguidores.

Quizás no parezca de mayor significancia, pero debe de considerarse que la cobertura mediática de este personaje es inmensa, ya que es el líder de la iglesia católica. San Lorenzo es la referencia directa de sus manifestaciones públicas, y de esta manera es más factible lograr crear empatía por San Lorenzo a nivel mundial. Una foto de él referencia sus sentimientos por San Lorenzo, tiene una cobertura mundial.

Este caso es el que hace mayor relevancia en la posición del club a nivel mundial, pues el Papa Francisco es referente y sujeto público, teniendo la oportunidad de nombrar a San Lorenzo y poner los colores del club en diarios, revistas y programas televisivos alrededor del mundo. Independientemente de la posición social y aptitudes laborales de este sujeto, se puede decir que es un embajador de marca respetado, querido y con una reputación que potencia la imagen de *San Lorenzo*. Miles de fotos en el vaticano, lo que se traduce en camisetas de San Lorenzo en muchos lugares del mundo. San Lorenzo es mundial debido a sus referentes, y a partir de esto debe comportarse como tal. Este personaje ayudó a la marca a trascender sus propias fronteras.

Capítulo 5. Análisis de imagen e identidad de marca San Lorenzo de Almagro

Después de haber desarrollado el marco teórico del club que se utilizó como caso de estudio, a lo largo de este capítulo se analizarán las distintas características que presenta.

La marca *San Lorenzo* tiene un valor agregado hoy en día y se debe en gran parte a las campañas y estrategias de comunicación y de *marketing* deportivo que realizó desde la asunción de la dirigencia encabezada por Lamenns y Tinelli. A su vez, se analizará la imagen de la institución desde su crisis en el año 2012, hasta la actualidad, junto con la proyección de marca a futuro.

Para finalizar el último capítulo del PG se analizará la identidad cultural de San Lorenzo, junto al sentido de pertenencia hacia su barrio.

5.1 Análisis del valor marcarío #SoyCuervo

Es necesario señalar que el club San Lorenzo de Almagro, durante las temporadas 2013-2017, consiguió en términos deportivos grandes logros, como ganar el campeonato Apertura del 2013, llegar a la final de la copa Argentina del mismo año, ganar la copa Libertadores de América en el 2014, deseo máximo de todo hincha del club, jugar la final del Mundial de Clubes de la FIFA 2014, y ser campeón de la Súper Copa Argentina 2015. Como se mencionó en el Capítulo 4 del PG, el éxito deportivo potenció al éxito institucional. En términos, deportivos la marca logró crecer considerablemente, y es a razón de la organización total del club y no solo lo que refiere al plantel profesional en sí, puesto que las demás aristas de la organización también demostraron estar sumamente aptas y hacen a la totalidad de la realidad.

Sumado a los éxitos a nivel deportivo, quizás los más evidentes, se debe hacer referencia también a los avances en materia de los objetivos de la dirección del club, como ser la llegada o mejor dicho, la vuelta a Boedo. Más aún, comprendiendo la significación que tiene la historia de San Lorenzo a partir de su origen es menester para los hinchas poder volver a su hogar, su lugar y como se mencionó anteriormente sustentado en la base

teórica, se puede señalar que la interrelación marca- producto juega un rol preponderante en diferentes dimensiones. El origen, lugar de procedencia de la marca y su lugar de producción que influyen significativamente en la génesis de su identidad, como así también su legitimidad, credibilidad, afectividad y autoafirmación que construyen su identidad a partir del conjunto de dichas propiedades. La legitimidad de una marca se manifiesta por su continuidad espacial y temporal. (Wilensky, 1999).

Es por esto que el beneficio de tener el estadio en su lugar de origen, volver a la raíces, brinda a *San Lorenzo* la capacidad de manifestarse en su integridad, su totalidad, ser dueño de su lugar y vivir en su casa rodeado de su gente. San Lorenzo es profeta en su tierra y es ahí donde quiere y debe estar.

A esto se debe sumar las negociaciones con marcas, como ser el caso del *Banco Ciudad*, su alianza con San Lorenzo y los productos exclusivos para estos, como la tarjeta de crédito del club y la financiación del fideicomiso para el nuevo estadio, el cual es recaudado por dicha entidad bancaria. Se suma a esto la estrategia en conjunto con *Nike*, quién viste a sus jugadores en el plantel profesional de fútbol.

El trabajo de la dirigencia de San Lorenzo logro establecer modelos actitudinales que hacen a la actualidad de la marca, como ser la cooperación para con los socios en tareas de mantenimiento del estadio, lo que brinda la posibilidad al hincha de ser parte del día a día y también el buen clima de trabajo que se emana desde el seno deportivo; la premisa es mantener una imagen de éxito de manera constante.

La marca *San Lorenzo* seguirá creciendo, pues las acciones que implementa la dirigencia están evidentemente orientadas a magnificar el posicionamiento de San Lorenzo, tanto a nivel nacional, respetando la voluntad de su principal público como también colocar su nombre a nivel mundial y ser reconocido como un club que hace honor a su gran historia y sus grandes representantes.

La gerencia de Lammens y Tinelli ha demostrado ser sumamente capaz de magnificar las oportunidades y cualidades que tiene la marca, que lleva a *San Lorenzo* a posicionarse

en un lugar de privilegio internacional, en donde la seriedad organizacional se adapta a las corrientes modernas que se manifiestan en el paradigma que le compete.

La confianza que despierta la actualidad de San Lorenzo permite augurar un futuro en donde se vean materializadas las acciones evidenciadas a partir de las decisiones tomadas por la dirigencia de manera que el club pueda crecer considerablemente, pues una semilla que fue plantada con cuidado, regada a conciencia, crecerá echando raíces sólidas y fuertes en un constante y controlado proceso de adaptación.

5.2 Observación de campañas

Las Relaciones Públicas son una disciplina extensa e idónea para crear y potenciar la imagen de la empresa. Como se mencionó en capítulos anteriores, los profesionales de la disciplina, son los encargados de asesorar a las instituciones deportivas para potenciar su marca. Los directivos de las organizaciones confían en los consejos de estos para la tomar de decisiones y llevar a cabo los planes que se fueran a ejecutar.

Con el apoyo de la publicidad y herramientas del *marketing*, son las encargadas de hacer llegar los mensajes a los públicos que tengan relación con la organización, con el previo análisis de los mismos y de la empresa, diseña estratégicamente la campaña para su posterior implementación. Logran los vínculos con los embajadores de marca para que el mensaje sea más convincente y creíble, mantiene y sostenga las relaciones con la prensa para que estos tengan presente a la empresa, y tratan de influir de manera responsable en la opinión pública.

El fútbol es una atracción para la sociedad, una de las actividades favoritas de los medios de comunicación que lo mencionan continuamente por las amplias audiencias que este posee. El éxito del mismo se ve favorecido por las extensas campañas de Relaciones Públicas y *Marketing*, lo cual beneficia y mejora la imagen de la misma. Las funciones de los especialistas nombrados anteriormente, son aplicables a este tipo de actividades como es el deporte.

El éxito de las campañas analizadas en el capítulo 4 de este PG, es resultado en parte de la buena gestión dirigenal y del área de Relaciones Públicas de las empresas ya que ambas lograron el impacto del deporte para persuadir a los públicos.

Se realizaron comunicaciones para público externo, público interno y prensa. Para llegar a los mismos se utilizaron gran cantidad de herramientas de comunicación y *marketing*, las cuales incluían publicidades pagas, eventos, página Web, sitios de Internet, promoción de eventos, entre otras. La campaña no centró sus tácticas únicamente en publicidades, sino en una amplia estrategia de comunicación para lograr su principal objetivo en términos de imagen. Luego de la implementación de las estrategias con los distintos públicos, la evaluación de logros tuvo lugar para concluir con el cumplimiento de los objetivos planteados.

El ámbito deportivo es altamente recomendable para realizar campañas de una empresa vinculándolo al mismo, ahora bien, como toda estrategia de comunicación necesita de una adecuada planificación para lograr los propósitos.

Los elementos que componen al plan de comunicación incluyen, el análisis de la situación, los objetivos, el público, la estrategia, las tácticas, el calendario, el presupuesto y la evaluación. En primera instancia es necesario conocer la situación en que está inserta la institución para poder desarrollar el mismo.

Los objetivos de una campaña de Relaciones Públicas que se centre en la vinculación con el deporte son variados, lograr mayor notoriedad, mejorar la imagen y la identidad de la empresa, aumentar las ventas, y mejorar la reputación son algunos de ellos.

Esto se logra a través del sentimiento que se trata de forjar en los públicos a través de la persuasión y la imagen que el deporte posee en la sociedad.

Tanto las estrategias de comunicación como las de marketing deportivo potencian el valor de marca de *San Lorenzo* y dejándolo ubicado en lo más alto de Argentina y de América.

5.2.1 Estrategias de comunicación

Todas las organizaciones se comunican con diferentes públicos, independiente de su tamaño o rubro. Por ese motivo es necesario implementar estrategias que permitan conseguir resultados positivos. Algunos de los elementos que hacen parte de la habilidad son la identidad, su cultura, canales internos y externos de comunicación, entre otros.

Las estrategias de comunicación, integradas a la planificación estratégica, se convierten en la herramienta más poderosa con la que cuenta una institución para expresar su visión del mundo. Es una oportunidad para describir aquellos temas que se consideran claves, y presentar sus ideas como deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a sus públicos acerca de lo que debe alcanzar.

San Lorenzo al desarrollar su estrategia de comunicación fortaleció el vínculo entre la marca y sus hinchas. El objetivo de esta herramienta fue acercar al consumidor de marca con la institución y aumentar el número de socios entendiendo del servicio que ésta ofrece.

Los medios masivos de comunicación cumplen un papel fundamental para el planteo de la estrategia de comunicación, son los principales encargados en fomentarla y son ellos los creadores de la imagen que tiene el deporte en la actualidad. El espacio deportivo se ha trasladado al ámbito mediático. Hay gran cantidad de canales de televisión deportivos, los noticieros tienen especialistas para hablar del tema, existen revistas especializadas, diarios con secciones deportivas, en la radio transmiten los partidos, y las redes sociales, los *blogs* y sitios de Internet mantienen a los públicos actualizados todo el día. Los jugadores se expresan a través de las redes sociales y sus noticias no son sólo profesionales, sus vidas privadas toman cada vez más estado público y los medios son los encargados de que esto se cumpla.

Mantener buenas relaciones con los periodistas favorecerá la aceptación de la información que se le trasmite y su posterior publicación. Los medios audiovisuales como son la radio, la televisión, son fuertemente influyentes en las personas, tienen la capacidad de enviar un mensaje por estos medios, utilizando tanto los aspectos visuales,

como el sonido. La televisión es un medio sumamente eficaz para transmitir publicidades y llegar de la mejor manera a las personas, el consumo principal de este medio es para el entretenimiento, la persuasión es más efectiva que por medios impresos o auditivos únicamente.

El fútbol está presente continuamente en la televisión, el impacto visual atrae la atención de los televidentes. Una de las ventajas televisivas es su frecuencia, y la masividad de público, por una parte el mensaje llega de forma masiva en la audiencia, pero a esto hay que destacarle la selectividad que tiene ya que permite que los mensajes sean transmitidos según cada público. Para la promoción y publicidad de la empresa que se esté asesorando, las principales estrategias útiles en televisión, serán las de pautas publicitarias en canales de alta audiencia dependiendo de los públicos a los que se quiera dirigir la campaña, presencia en programas de entretenimiento e informativos, comunicados de prensa proponiendo temas por ejemplo a los líderes de opinión. Si bien los *spots* televisivos son eficaces, se necesita complementarlos con el resto de las herramientas para alcanzar los objetivos.

En el caso de la radio, la ventaja que posee es la rápida transmisión del mensaje, y una amplia cobertura del mismo, ya que lo escuchan tanto en el auto como personas que están realizando algún tipo de actividad que permita hacer ambas cosas. Es un medio por el cual se puede persuadir al oyente y hacer una convocatoria a eventos deportivos.

En lo que respecta a los medios impresos, tienen la capacidad de ser más creíbles que los nombrados anteriormente, las Relaciones Públicas ocupan un destacado lugar en estos medios, ya que gran parte de la información que se transmite es proporcionada por comunicados de prensa y gacetillas, para que una campaña sea eficaz se debe tener presente los medios gráficos, los comunicados deben contener información de interés para el periodista y el público.

Ya que hay diarios especializados en deporte y secciones deportivas en los convencionales, la información de este tipo tendrá mayores posibilidades de ser

publicadas y las publicidades efectivas. En comparación con los diarios, las revistas están dirigidas a públicos con intereses particulares, el deporte tiene la posibilidad de ser cubierto por distintos tipos de revistas y publicaciones, se pueden generar artículos de la empresa y la campaña, pautas publicitarias, o por ejemplo promoción de los partidos para generar mayor convocatoria.

Los medios de comunicación *online* son otro instrumento de alta eficacia y se encuentra en gran expansión. El uso de Internet permite llegar a los públicos de manera masiva y traspasar todo tipo de barreras, las empresas pueden actualizar a sus públicos sobre novedades productos, servicios, e ideas. A través de gráficos, audio, videos fotografías se pueden comunicar con las personas que accedan a la Web. Las personas acceden a la misma para informarse como para recurrir a portales de entretenimiento. Es un medio por el cual el relacionista público puede transmitir noticias, fotografías, audios, ideas de manera rápida en el que su posterior publicación llegue de manera masiva y eficaz a los públicos.

Para la total eficacia de la campaña se tiene que tener en cuenta los nuevos medios de comunicación y utilizar la mayor cantidad de herramientas, como ser creación de sitios *Web*, intranet para empleados, blogs, *Twitter*, *Facebook*. Estas herramientas son altamente eficaces para lograr *rapport* entre las partes. En el caso del *Twitter*, es actualmente un medio muy popular que permite que las partes interactúen y genera mejoras y cambios en la imagen de los usuarios. Una institución que utilice como herramienta el *Twitter* provocará un lazo emocional y relaciones interpersonales entre sus seguidores que podrán dirigirse directamente al representante de la empresa y viceversa.

5.2.2 Estrategias de Marketing deportivo

Las estrategias de *Marketing* deportivo de San Lorenzo pasaron por cuatro ejes. El primer eje se centró en el *Marketing* de eventos y asociaciones con otras marcas, donde cada vez son más numerosos y más dependientes de patrocinadores, sponsors y del propio *marketing* publicitario que rodea a un acontecimiento de este tipo. Sin duda, el papel del

Marketing se vuelve fundamental con un doble objetivo, por un lado, comunicar y promocionar el evento deportivo, y por otro, dar visibilidad y retorno a los patrocinadores y marcas que han invertido y apostado por el evento.

El segundo eje de la estrategia fue el *Marketing* del deporte. Hoy en día, el fútbol constituye un pilar fundamental de nuestra sociedad y, por eso, tanto entidades públicas como asociaciones particulares dedican tiempo y esfuerzo a la promoción de los hábitos saludables asociados a la práctica deportiva. Lógicamente, esta tipología se fundamenta en la emisión de mensajes genéricos que suelen apelar a los beneficios asociados a su práctica así como también suele ir de la mano de la difusión de los buenos hábitos alimentarios.

El tercer eje se centró en el *Marketing* de productos o servicios deportivos. Aquí se trató de promover la venta de otros productos a través del deporte. De esta manera, dichos productos o servicios se asocian a los valores intrínsecos de un deporte o deportista para conseguir atraer a su mismo público objetivo y mejorar el *engagement*.

El cuarto y último eje, que utilizó San Lorenzo fue el *Marketing* de personajes. En este último caso, las entidades utilizan un actor para promover sus actividades y extender su vínculo con el público. Aquí se escogió al Papa Francisco como embajador de marca.

La selección de figuras reconocidas para representar a la marca es una estrategia eficaz y por demás exitosa para lograrlo, pero se debe poner especial atención a la hora de seleccionarlos, no basta con ser un buen jugador, o tener una buena imagen por su responsabilidad social ya que situaciones adversas pueden perjudicar una gran inversión y por sobre todas las cosas a la imagen de la institución. Si las posibles crisis no se pueden prever como las acontecidas, es elemental no basar la imagen de la marca en dichos personajes.

Por otro lado, la campaña del Cuervo Móvil, realizó una buena combinación de relaciones públicas y *marketing*, haciendo hincapié en el área de comunicación, para lograr simpatizantes del club, y fortalecer los vínculos con los mismos. Los objetivos de la

campaña a partir del patrocinio de un evento deportivo, incluían a todos los públicos. Englobaban beneficios en términos de notoriedad e imagen, presencia en los medios de comunicación, lograr vínculos con nuevos socios, aumentar ventas y generar sentimiento de pertenencia con el club.

5.3 Imagen de marca desde la crisis institucional hasta la actualidad

A veces un partido de fútbol puede marcar para siempre el destino de un club. La última fecha del Torneo Clausura 2012, San Lorenzo se jugaba un poco de toda su historia. El descenso lejano de 1981, que sufrieron generaciones pasadas, estaba otra vez palpable y absolutamente real. La tarde del domingo 1 de julio de 2012 se encontraba a la espera de un milagro para que el club de Boedo no perdiera la categoría, y luego de vencer a Instituto de Córdoba por un global de 3-1, se aseguraría su permanencia en la primera división del fútbol argentino. A partir de ahí llegaría un sin fin de triunfos deportivos que lo consagrarían en lo más alto de su historia. No sólo ganó títulos nacionales, sino que también se coronó en el marco internacional, donde se consagró campeón de la Copa Libertadores de América en 2014.

Dos años y medio después de aquella milagrosa tarde, San Lorenzo se encontraba cara a cara contra el Real Madrid de España en la final del Mundial de Clubes de la FIFA.

El éxito deportivo se acompañó por una eficaz gerencia y el apoyo de sus seguidores, en donde en las malas se redobló la apuesta, y se escoltó al equipo.

El trabajo de la dirigencia de San Lorenzo logró establecer modelos actitudinales que hacen a la actualidad de la marca, como ser la cooperación para con los socios en tareas de mantenimiento del estadio, lo que brinda la posibilidad al hincha de ser parte del día a día y también el buen clima de trabajo que se emana desde el seno deportivo; la premisa es mantener una imagen de éxito de manera constante.

En términos activos deportivo la marca ha logrado crecer considerablemente, y es a razón de la organización total del club y no solo lo que refiere al plantel profesional en sí,

puesto que las demás aristas de la organización también demuestran estar sumamente aptas y hacen a la totalidad de la realidad.

Sumado a los éxitos a nivel deportivo, quizás los más evidentes, se debe hacer referencia también a los avances en materia de los objetivos de la dirección del club, como ser la llegada o mejor dicho, la vuelta a Boedo.

San Lorenzo hoy, es un club ordenado, potenciado, grande y con objetivos claros, que se adapta, crece y se manifiesta por sí mismo.

La proyección de la marca augura resultados positivos, pues hay acuerdos firmados a futuro en donde San Lorenzo podrá posicionar su marca en el plano regional e internacional. Se debe de considerar que San Lorenzo mutó considerablemente a partir de la reformulación del club producto de una gerencia con objetivos claros, pautados a conciencia aunando los distintos sectores que hacen a la organización; un ejemplo en el paradigma profesional del fútbol en la Argentina y es esto lo que permite proyectar un crecimiento de la marca a futuro, un posicionamiento efectivo.

Son pocos los clubes que tienen una economía sana o en proceso de sanarse, pues la incapacidad gerencial está a la orden del día en el fútbol Argentino. San Lorenzo fue uno de esos clubes quebrados por la incapacidad y corrupción de sus mandatarios durante mucho tiempo.

Hoy en día, el club renace y potencia sus capacidades a partir del correcto manejo de sus finanzas, lo que no sólo permite una economía sana, sino también que emana una imagen de seriedad y aptitud para con sus públicos. Es por este tipo de manifestaciones laborales que se puede decir que las decisiones y acciones tomadas durante la gestión de Lammens- Tinelli, pueden referenciar lo que cosechara la marca a futuro.

La marca de *San Lorenzo* seguirá creciendo, pues las acciones que implementa la dirigencia están evidentemente orientadas a magnificar el posicionamiento de San Lorenzo, tanto a nivel nacional, respetando la voluntad de su principal público como

también colocar su nombre a nivel mundial y ser reconocido como un club que hace honor a su gran historia y sus grandes representantes.

La confianza que despierta la actualidad de San Lorenzo permite augurar un futuro en donde se vean materializadas las acciones evidenciadas a partir de las decisiones tomadas por la dirigencia de manera que el club pueda crecer considerablemente, pues una semilla que fue plantada con cuidado, regada a conciencia, crecerá echando raíces sólidas y fuertes en un constante y controlado proceso de adaptación.

5.4 Identidad cultural

Tal como se mencionó en el capítulo 4 del PG, hablar de identidad cultural en San Lorenzo de Almagro, es hablar de Boedo, barrio donde nació la institución.

El desalojo del Viejo Gasómetro por parte del gobierno militar en el año 1983 define la identidad cultural de San Lorenzo en muchos aspectos, ya que este período de la historia del club es de suma importancia en la concepción del sentimiento del público de la institución en relación con la pertenencia a la marca.

El sentimiento del público de la institución en relación con la pertenencia a la marca produce un núcleo de acción que parte de una relación directa con la identidad más profunda de la marca.

Este caso particular de San Lorenzo, permite identificar como se vio exiliado del lugar que lo definía históricamente, su barrio, su casa, su esencia le fue arrebatada.

La concepción de construcción de identidad mediante la historicidad, unidad y la crisis, hacen que se fomente una relación entre los sujetos como se señaló anteriormente, a partir de la unidad sucintada propia de una necesidad de complementariedad entre los sujetos activos en la marca. Este tipo de situaciones toman una incidencia de causa popular en los estratos pertenecientes o en relación con la cuestión son de mayor relevancia para la conformación de una unidad marcaria, en donde la institución y su público, tanto interno como externo se comportan de manera cooperativa para un fin común, por lo cual todos tienen una incidencia sumamente importante en la cuestión sin

discriminar por las diferencias evidentes sino aunando bajo la premisa de un interés común, hacer crecer a San Lorenzo.

A partir de las situaciones vividas por San Lorenzo, se presentó un núcleo común a todos los hinchas y mediante el cual se aúnan las diferencias. San Lorenzo debe volver a Boedo.

El sentimiento que se vive por volver a Boedo manifiesta la cultura del hincha de San Lorenzo, su unidad con otro, su arraigo con la causa y por sobre todo, su esencia como parte de un grupo de personas que conforman una cultura única y sentimental.

El capital de la identidad cultural de San Lorenzo se refiere a su historia, sus colores, su personalidad y demás atributos diferenciales que lo hacen único frente a los demás.

He aquí la importancia de la representación emocional que tiene el hogar para San Lorenzo de Almagro, pues es el lugar de nacimiento, es el pesebre en donde se gestó un sentimiento único que creció significativamente desde una asociación barrial a una entidad deportiva con fines económicos y emocionales, pues la brecha que separó al capital económico del valor emocional es cada vez más fina y el correcto comportamiento de las instituciones se refleja en su capacidad de complementar intereses, tanto de marca como económico potenciando su capital intelectual.

San Lorenzo perdió su estadio y descendió a la segunda categoría, pero a través de los años dichas situaciones que comprometieron a la entidad fundar una oportunidad única para revalorizar la historia del club y manifestarse por encima de cualquier dolor pasado, aun más, crecer a partir de dicha caída.

La nueva comisión directiva, con amplio entendimiento del valor histórico de la identidad cultural de San Lorenzo, se sumió en una cruzada por recuperar los terrenos expropiados y de esta manera lograr un acuerdo con la empresa de supermercados francesa *Carrefour*, quien está situada en donde antes estaba el Viejo Gasómetro y mediante una alianza comercial elaborar un presupuesto para un nuevo estadio-empresa con galerías

comerciales para el supermercado, que pronto se va a construir en la denominada tierra santa de San Lorenzo, Avenida La Plata al 1700, hogar del club.

Conclusiones

Luego del análisis realizado a lo largo del escrito, se puede afirmar que las Relaciones Públicas, junto al *Marketing* Deportivo son las disciplinas más idóneas para crear y potenciar la imagen de marca de una institución deportiva. Con el apoyo de otras áreas disciplinarias de la empresa, logran diseñar e implementar los objetivos de la organización de la manera más eficaz, generando buenas relaciones, responsabilidad social, una identidad sólida, aconsejando a los directivos para delimitar las bases por donde se implementarán las políticas de la organización, una buena reputación e imagen positiva en la mente de los públicos.

Por su parte, el fútbol genera admiración, fanáticos, un gran alcance en cobertura mediática y deportistas convertidos en modelos de vida para la sociedad. A su vez, crea sentido de pertenencia en los distintos grupos sociales. El deporte es hoy una industria de principio a fin, poderosa y en permanente ascenso gracias a la incorporación de nuevas tecnologías que le permitieron extender su fama y popularidad a nivel mundial.

El fútbol, es considerado como la industria más lucrativa y el fenómeno de masas por excelencia del último tiempo. Es una práctica que reúne energías y despierta las pasiones más arraigadas de las personas que vibran con él, movilizando no solamente energía física, sino también pasiones que no conocen límites. Como ya se dijo, el fanático del fútbol consume todo lo que a él lo liga.

Los clubes de fútbol se han sumado al mercado como marcas y empresas de servicios, que siguen una dinámica de comercialización. La industria deportiva constituye entonces, un conglomerado de negocios que produce bienes y servicios en gran escala, que brindarán ideas y soluciones para cubrir y superar deseos, necesidades y expectativas. Es así como el *marketing* deportivo sumado a las Relaciones Públicas se convierten en un vehículo ideal de unión entre organizaciones deportivas, eventos globales, empresas y marcas. La esencia del *Marketing* en la industria deportiva significa estratégicamente orientación al consumidor, crear nuevos escenarios dónde ellos interactúen, lo que

supone poner en práctica un conjunto de tácticas para conocer las preferencias de los consumidores a modo de motivarlos a través de la comunicación.

No existe un axioma clave para adaptar la comunicación institucional a fin de obtener los objetivos esperados, solamente es posible lograr el éxito realizando un relevamiento constante de los mensajes emanados por la entidad, los cuales pueden ser emitidos por cualquier arista de la organización, evidenciando la personalidad y representándola. Es por eso que la comprensión del contexto en donde se desenvuelve la marca es fundamental para la correcta disposición de las estrategias de comunicación, posicionamiento y *Marketing*.

A partir del auge comunicacional, la relación del público con las empresas como todo fenómeno social, está constantemente en cambio, y es por eso que la identidad y la personalidad de la institución se transforman en el valor fundamental para la construcción de valor, y solo con un trabajo planificado correctamente se puede lograr gestionar dicha reputación, pues conociendo tanto los atributos como las falencias de la entidad, las oportunidades y amenazas, se puede elaborar un origen de identidad que sea la apropiada para conseguir una valorización positiva con su público.

En este ensayo se relevaron las consideraciones que debe hacer una entidad deportiva de estas características, para lograr un posicionamiento efectivo mediante la totalidad de mensajes y campañas que realiza, los cuales es necesario señalar, no son solo aquellas programadas para distribuir en un canal de comunicación clásico, como ser un televisivo, vía pública o radio, sino que principalmente se refieren a todas sus manifestaciones públicas, como son los partidos de fútbol, las entrevistas a jugadores, las notas en los diarios, el festejo del gol, la entrevista no pautada y demás participaciones que tenga en el ambiente público, el cual se interpone cada vez más en la vida de la marca y sus representantes, exigiéndoles comportarse de acuerdo a la identidad de la institución.

Se puede agregar que el sentimiento de pasión que el hincha tiene se ve reflejado en el comportamiento que éste manifiesta en diferentes situaciones, tales como seguir

incondicionalmente a su equipo para alentarlos adonde juegue. Esto le da la sensación de poder formar parte de la entidad y de poder representar a su club, que brinda sentido de pertenencia.

En la Argentina, la pasión por el fútbol es inmensa, la gran cantidad y variedad de medios de comunicación, destinados a esta actividad, indica que la marca aparecerá constantemente en distintos accesos a sus públicos, que comunica constantemente el comportamiento de los implicados en las causas, más aun San Lorenzo siendo un equipo grande, tiene más espacio en los medios que otros, y no solo de Argentina, sino de Latinoamérica y el mundo.

Por su parte, el fútbol produce admiración, fanáticos, un gran alcance en cobertura mediática y deportistas convertidos en modelos de vida para la sociedad. El deporte crea pertenencia en los grupos sociales, dependiendo de la disciplina determina el nivel económico y el ámbito social donde ese individuo se desarrolla. Produce la necesidad de estar a la moda, utilizar marcas representadas por los deportes de elite. Hace que las personas estén al tanto de la vida de los deportistas como verdaderas estrellas, y brinda un sentimiento compartido con los simpatizantes del mismo equipo entre otras cosas.

La magnitud que tiene el deporte en diversos aspectos de la vida cotidiana, son producto de la necesidad de las personas por despreocuparse de la rutina, la necesidad de tener un ídolo y el trabajo mediático que este tiene por parte de los medios de comunicación. Las Relaciones Públicas son en gran parte las encargadas de que esto suceda, potencia la imagen de las instituciones deportivas, logra la influencia de embajadores de marca, facilita mensajes a transmitir en los medios de comunicación y realiza estrategias de las empresas para que éstas se valgan del impacto y la imagen del deporte.

A esta consideración cabe destacar que el *branding* es la doctrina teórica que se ocupa de las manifestaciones emocionales de las marcas, su imagen más allá de lo evidente, sus características implícitas y explícitas a partir de sus manifestaciones emotivas.

Las empresas no tienen la libertad de planificar cada uno de sus mensajes de manera premeditada y estudiada, sino que deben estar en un constante estado de gestión de identidad que les permita crecer y posicionarse en el mercado. La comunicación y la permanencia constante obligan a desarrollar a las marcas no solo un sólido perfil gerencial, sino también mantener dicho perfil y respetar la identidad de su cultura empresarial, sobre todo en los procesos de crisis. Mantenerse o transformarse sin perder la identidad, es lo que caracterizó a San Lorenzo durante su proceso de crisis.

Cabe destacar que, San Lorenzo siendo una entidad con emociones y que se conecta a través de estas con su público, es fundamental la gestión en tiempos de crisis, pues conforma el eslabón clave a tener en cuenta para poder no sólo aprovechar estas situaciones con el fin de revalorizar la marca, sino también lograr minimizar los posibles daños en la representación de la misma mediante la gestión de la información y la comprensión del contexto.

El manejo de la información y la gestión comunicacional son los cimientos para la valorización de la marca, pues el comportamiento de esta se manifiesta en su identidad y personalidad, por ende, los mensajes que emane deben estar acorde a sus cualidades identificadoras.

A su vez, mediante este PG se ha podido analizar que la implementación del Marketing deportivo ha dejado obsoleto al deporte como simple actividad de recreación. Adicionalmente en la actualidad, el deporte pasó a formar parte de las nuevas herramientas de *Marketing* y publicidad, generando nuevas formas de atraer a los consumidores con nuevas alternativas y a la vez, con la explotación de los ya existentes medios masivos de comunicación.

Estrategias de comunicación y *Marketing* como el patrocinio corporativo permiten desarrollar una amplia campaña incorporando objetivos y diferentes herramientas para cada uno de los públicos de la empresa, obteniendo beneficios en términos de imagen,

notoriedad, reputación, identidad, a través del sentimiento, pertenencia, identificación y glorificación que los deportistas y deportes generan en las personas.

Finalmente, es concluyente que el deporte y el *branding* poseen muchas similitudes a grandes rasgos y por eso son capaces de interrelacionarse con éxito. Ambos buscan mayor exposición, mejor imagen, competir para conseguir los mejores resultados y conseguir la mayor cantidad de seguidores posibles.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. (1994). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. Nueva York: The free Press.
- Alabarces, P (2002). *Fútbol y patria: el fútbol y las narrativas de la nación Argentina*. Buenos Aires. Prometeo libros.
- Amado Suárez, A., Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Baravalle, S (2013). *El deporte espectáculo: un negocio publicitario. Análisis de caso: el super Bowl en Estados Unidos*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Bejuk, E. (2014) *Hermano cuervo*. (1ª ed.) Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Atlántida.
- Benítez, M. 2010. *Las empresas y el deporte. La gestión de las Relaciones Públicas para la creación de la imagen corporativa*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Braceli, R (2001). *De fútbol somos: la condición Argentina*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Bruschini, R. (2011). *Integración de las Relaciones Públicas al marketing multinivel. Las Relaciones Públicas como vía efectiva para la implementación exitosa del Marketing Multinivel*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Calvo, P. (2013). *Dios es Cuervo. La Historia Sagrada de San Lorenzo*. (1ª ed.) Buenos Aires: Sudamericana.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. 2º Ed. Barcelona: 1990.
- Damo, A. y Oliven, R.G. (2001). *Fútbol y cultura*. Grupo Editorial Norma, 2001.
- Galeano, E. (2011). *El fútbol a sol y sombra*. Buenos Aires. Siglo XXI editores.
- Gantman, M (2012). *Héroes Igual*. Buenos Aires. Ediciones B.
- Gil Gil, J. (1995). *Como organizar una competición deportiva*. Barcelona, España. Flash Books, S. L.
- Guida, M (2014). *Análisis de estrategia de marca. Reposicionamiento y organización de San Lorenzo de Almagro*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Esperanto López Sáenz, M. (2014). *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Reflexiones en torno al poder y naturaleza de las redes*

sociales y su impacto en la educación. [Revista en línea]. Disponible en: <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDESECUNDARIO/article/viewFile/822/803>

Kotler, P (2012). *Marketing*. México. Pearson.

Lafourcade, P. (2012). *Ningunos santos: historia de los desmanejos que dejaron a San Lorenzo al borde del abismo*. (1ª ed.) Buenos Aires: Corregidor.

Lambin. J.J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Levinsky, S (1995). *El negocio del fútbol*. Buenos Aires. Editorial Corregidor.

Lombardero, F. (2009). *Propuesta Publicitaria para un fútbol sin violencia. Fútbol y Publicidad*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Lupo, F (2004). *Historia política del deporte argentino (1960-2002)*. Buenos Aires. Ediciones corregidor.

Macaya Márquez, E, (1996). *Mi visión del fútbol*. Buenos Aires. Temas grupo editorial.

Marketing4ecommerce (2015). *Marketing deportivo: Qué es y cómo ha evolucionado*. [posteo en blog. Disponible en: <http://marketing4ecommerce.mx/marketing-deportivo-que-es-y-como-ha-evolucionado/>

Medina Cano, F. (2005). *Comunicación, deporte, y ciudad*. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana.

Mejía Barquera, F. (1992). *¡Piques! ¡Amagues!... ¡Frenos!... de la crónica deportiva en México*. Revista Mexicana de Comunicación 26. México DF: Fundación Manuel Buendía, noviembre-diciembre.

Molina, G (2003). *Marketing Deportivo. El negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires. Grupo editorial norma.

Molina, G. (2007). *El fin del deporte*. Buenos Aires. Paidós SAICF.

Molina, G (2009). *Management Herald: Marketing deportivo*, planeta Barza, 80 (8), 36.

Nicholls, S. (2012). *Redes Sociales en las empresas*. INCAE Business Review 2.6: 24+. Small Business Collection Web. Recuperado el 1/9/2016. Disponible en: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA323659282&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=df13e3e1380068c39e9a283f78c91d6f

Niño, M. (2013). *Branding Deportivo. Gestión de marcas a través del deporte*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Pelloli, L (2009). *Abrazo de Gol, Creatividad + Fútbol = Negocio Redondo*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

- Rapisarda, R (2010). *El desafío de comunicar la pasión. Como emplear una política de comunicación y marketing en un club de fútbol. Caso Vélez Sarsfield*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Ricaldoni, G. (2013). *La pasión deportiva del marketing*. Buenos Aires: Librofutbol.com
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *La Auditoría de la imagen de empresas. Métodos y Técnicas de estudio de la imagen*. España: Síntesis.
- Scheinson, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Mascchi Grupo Editor.
- Ries A. y Trout. J. (1985). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Madrid. McGraw-Hill Book.
- Roldán, S. (2010). *El valor de la marca en épocas de crisis*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Russo, JM (2008). *Relaciones Públicas, mitos y verdades*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Buenos Aires. Piramide.
- Wilcox, D., Ault, P. Agee, W. Cameron, G. (2001) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: 6ª Edición.
- Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.

Bibliografía

- Aaker, D. (1994). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. Nueva York: The free Press.
- Alabarces, P. (2002). *Fútbol y patria: el fútbol y las narrativas de la nación Argentina*. Buenos Aires. Prometeo libros.
- Amado Suárez, A., Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Avalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. Buenos Aires. La Crujia.
- Baravalle, S. (2013). *El deporte espectáculo: un negocio publicitario. Análisis de caso: el super Bowl en Estados Unidos*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Bejuk, E. (2014) *Hermano cuervo*. (1ª ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Atlántida.
- Benítez, M. (2010). *Las empresas y el deporte. La gestión de las Relaciones Públicas para la creación de la imagen corporativa*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Black, S. (1994). *Las Relaciones Públicas. Un Factos Clave de Gestión*. (2ª e.d). Barcelona: Editorial Hispano Europea S.A.
- Black, S. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. (2ª e.d). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Braceli, R. (2001). *De fútbol somos: la condición Argentina*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- Bruschini, R. (2011). *Integración de las Relaciones Públicas al marketing multinivel. Las Relaciones Públicas como vía efectiva para la implementación exitosa del Marketing Multinivel*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Calvo, P. (2013). *Dios es Cuervo. La Historia Sagrada de San Lorenzo*. (1ª ed.) Buenos Aires: Sudamericana.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile. Libros de la empresa. Edición digital. Capítulo 3 "Los públicos de las organizaciones".
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cees, B.M. & Riel, V. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid. Prentice Hall.
- Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. 2º Ed. Barcelona: 1990.
- Costa, J. (1992). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid. Fundesco.

- Damo, A. y Oliven, R.G. (2001). *Fútbol y cultura*. Grupo Editorial Norma, 2001.
- Galeano, E. (2011). *El fútbol a sol y sombra*. Buenos Aires. Siglo XXI editores.
- Gantman, M (2012). *Héroes Igual*. Buenos Aires. Ediciones B.
- Gil Gil, J. (1995). *Como organizar una competición deportiva*. Barcelona, España. Flash Books, S. L.
- Guida, M (2014). *Análisis de estrategia de marca. Reposicionamiento y organización de San Lorenzo de Almagro*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Esperanto López Sáenz, M. (2014). *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Reflexiones en torno al poder y naturaleza de las redes sociales y su impacto en la educación*. [Revista en línea]. Disponible en: <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/viewFile/822/803>
- Kotler, P (2012). *Marketing*. México. Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.) México: Pearson Educación.
- Lafourcade, P. (2012). *Ningunos santos: historia de los desmanejos que dejaron a San Lorenzo al borde del abismo*. (1ª ed.) Buenos Aires: Corregidor.
- Lafourcade P.; Cordoni, C. (2016). *San Lorenzo del infierno al cielo* (1ª ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dos Editores.
- Lambin. J.J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Levinsky, S (1995). *El negocio del fútbol*. Buenos Aires. Editorial Corregidor.
- Lombardero, F. (2009). *Propuesta Publicitaria para un fútbol sin violencia. Fútbol y Publicidad*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Lupo, F (2004). *Historia política del deporte argentino (1960-2002)*. Buenos Aires. Ediciones corregidor.
- Macaya Márquez, E, (1996). *Mi visión del fútbol*. Buenos Aires. Temas grupo editorial.
- Maggio, S. (2015 Julio / Agosto), Presente Responsabilidad Social. Año 7 N° 31. *Pasión con responsabilidad*. Pág. 31 - 39.
- Marketing4ecommerce (2015). *Marketing deportivo: Qué es y cómo ha evolucionado*. [posteo en blog. Disponible en: <http://marketing4ecommerce.mx/marketing-deportivo-que-es-y-como-ha-evolucionado/>
- Martinez Lahitou, D. (2011). *Band PR: Como las relaciones publicas pueden ayudar a las marcas*. (1ª ed.). Buenos Aires: Feedback PR.

- Medina Cano, F. (2005). *Comunicación, deporte, y ciudad*. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mejía Barquera, F. (1992). *¡Piques! ¡Amagues!... ¡Frenos!... de la crónica deportiva en México*. Revista Mexicana de Comunicación 26. México DF: Fundación Manuel Buendía, noviembre-diciembre.
- Molina, G (2003). *Marketing Deportivo. El negocio del deporte y sus claves*. Buenos Aires. Grupo editorial norma.
- Molina, G. (2007). *El fin del deporte*. Buenos Aires. Paidós SAICF.
- Molina, G (2009). *Management Herald: Marketing deportivo*, planeta Barza, 80 (8), 36.
- Nicholls, S. (2012). *Redes Sociales en las empresas*. INCAE Business Review 2.6: 24+. Small Business Collection Web. Recuperado el 1/9/2016. Disponible en: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA323659282&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=df13e3e1380068c39e9a283f78c91d6f
- Niño, M. (2013). *Branding Deportivo. Gestión de marcas a través del deporte*. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Pelloli, L (2009). *Abrazo de Gol, Creatividad + Fútbol = Negocio Redondo*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Pizarro, E. (2015, 27 de Sep.) La Nación Revista N^o 2412. *Matías Lammens. La hora de la Renovación*. Pág. 34 – 42.
- Rapisarda, R (2010). *El desafío de comunicar la pasión. Como emplear una política de comunicación y marketing en un club de fútbol. Caso Vélez Sarsfield*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Revista Imagen Empresaria + RR.PP. + Prensa + Comunicación + Lobbying (2011 Sep.) *Dircom en su mejor momento, en el peor lugar*. N^o 87. Buenos Aires: Ed. Comunicación Empresaria.
- Ricaldoni, G. (2013). *La pasión deportiva del marketing*. Buenos Aires: Librofutbol.com
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *La Auditoría de la imagen de empresas*. Métodos y Técnicas de estudio de la imagen. España: Síntesis.
- San Lorenzo de Almagro (2016). *Rendimos Cuentas*. Gestión Lammens - Tinelli EN SAN LORENZO DE ALMAGRO, Comunicación Institucional.
- Scheinson, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Mascchi Grupo Editor.
- Ries A. y Trout. J. (1985). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Madrid. McGraw-Hill Book.

- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Roldán, S. (2010). *El valor de la marca en épocas de crisis*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Russo, JM (2008). *Relaciones Públicas, mitos y verdades*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Buenos Aires. Piramide.
- Wilcox, D., Ault, P. Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: 6ª Edición.
- Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona. Iberica Paidós.
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. McGraw-Hill. Madrid.