

# **PROYECTO DE GRADUACIÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADO

CUERPO

**B**

## **Los aportes de las Relaciones Públicas a la comunicación de clubes amateurs.**

---

Identidad Porteñista: Plan de Comunicación  
Porteño Atlético Club 2020

**D'almeida Fonseca**

**Mariano**

**82610**

**Licenciatura en Relaciones Públicas**

**Proyecto Profesional**

**Empresas y marcas**

**10/12/2019**



Facultad de Diseño  
y Comunicación

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1: Las Relaciones Públicas y los medios de comunicación en el deporte amateur .....</b>	<b>10</b>
1.1 ¿Qué son las Relaciones Públicas?.....	11
1.2 El rol del relacionista público.....	16
1.3 La importancia de la comunicación para la institución:.....	18
1.4 ¿Qué influencia tienen las Relaciones Públicas en el deporte? .....	22
1.5 ¿Qué rol pueden tener los medios de comunicación en el deporte? .....	23
<b>Capítulo 2: Identidad Corporativa en microclubes: .....</b>	<b>26</b>
2.1 ¿Qué es la identidad corporativa? .....	27
2.2 Comunicación de la identidad .....	31
2.3 Imagen de marca.....	36
2.4 Imagen Pública y corporativa .....	39
2.5 Posicionamiento .....	41
<b>Capítulo 3: Las nuevas herramientas de comunicación en los clubes amateurs. ..</b>	<b>44</b>
3.1 Introducción al marketing.....	45
3.2 Definición Marketing Deportivo .....	47
3.3 La industria cultural y el deporte .....	55
<b>Capítulo 4: Porteño Atlético Club. ....</b>	<b>60</b>
4.1 Historia del club .....	61
4.2 Misión, Visión y Valores.....	63
4.3 Análisis Interno .....	65
4.4 P.A.C. en las redes .....	74
<b>Capítulo 5: Plan de Comunicación Porteño Atlético Club.....</b>	<b>77</b>
5.1 Idea Concepto .....	78
5.2 Plan de acción. ....	82
5.3 Etapa control y monitoreo .....	95
<b>Conclusiones .....</b>	<b>96</b>
<b>Lista Referencia Bibliográfica .....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografía: .....</b>	<b>100</b>

## **Introducción**

Para realizar este Proyecto de Grado, ha sido elegido el Porteño Atlético Club, debido a que el trabajo va a ser presentado formalmente a la institución, ante una necesidad que se ha detectado en la misma.

La categoría elegida para el trabajo es Proyecto Profesional, la línea temática va a ser Empresas y Marcas.

Este tema surgió a partir de una necesidad detectada en la organización, con el paso del tiempo y el avance en los distintos sectores como la tecnología, la comunicación y la cultura, el club perdió terreno y sentido de pertenencia por los habitantes de General Rodríguez, que antes tenían como prioridad asistir para disfrutar de las instalaciones que la institución ofrece.

Las organizaciones modificaron los sistemas de gestión, por lo tanto es importante adaptarse a los cambios que se presentaron en la sociedad.

En la actualidad, los clubes pueden tratarse como una marca o una empresa, tomando a la comunicación como un valor fundamental.

Utilizando los canales de comunicación que la organización trabaje para llegar a los públicos objetivos, en muchos casos, dependiendo del presupuesto de cada institución, es importante crear un equipo encargado de este área, o por lo menos una persona encargada de mantener una comunicación constante.

Este un campo nuevo en las Relaciones Públicas, un caso que no es muy usual como el desarrollo de estrategias de comunicación para un club deportivo y social amateur, aplicando conceptos de la carrera, para lograr cumplir con el objetivo propuesto, buscando desarrollar la comunicación como una de las principales herramientas, adaptándose al contexto y teniendo otras instituciones como ejemplo para saber de que forma se debe trabajar con los medios de comunicación.

El Proyecto busca fortalecer la comunicación interna y mejorar la comunicación externa, a partir del afianzamiento de una identidad corporativa interna por parte de la institución, teniendo como finalidad causar mejoras en la imagen pública y corporativa del club, además de la creación de un plan integral de comunicación, como herramienta para lograr dicho propósito.

En el Porteño Atlético Club, crecieron abruptamente sus disciplinas deportivas, como por ejemplo es el caso del hockey femenino, el fútbol masculino o el rugby. Evolucionó la infraestructura pero es necesario aumentar la cantidad de socios o invitados que convivan y disfruten de las instalaciones, para demostrar que además de tener un excelente complejo deportivo, es una comunidad que convive y disfruta a diario del establecimiento, de entrenar grupalmente un deporte y de competir semana a semana, con el apoyo de sus familiares pero también de los otros deportistas que pertenecen al Porteño.

El tema surgió por una observación propia e interna de la institución, con la finalidad de que todos los socios tengan sentido de pertenencia con el club, como también por indagar en el ámbito deportivo, tanto clubes similares, como clubes modelos a seguir o deportistas individuales, trabajan constantemente en la imagen que brindan al exterior.

La identidad corporativa de una institución, es un pilar fundamental para lograr mejorar la imagen del club. Los beneficios que esto otorga, no son solamente internos, en la relación club-socio, sino también externos para la vinculación de nuevos patrocinadores o auspiciantes.

Para plantear este objetivo, se basa en la necesidad detectada y la pregunta-problema formulada: ¿Cómo se puede a partir de la aplicación de estrategias de Relaciones Publicas generar una identidad corporativa y una comunicación sólida para un club deportivo amateur?

A partir de la pregunta-problema, se desglosa el objetivo y se resuelve la necesidad que en principio fue detectada. La implementación de la identidad corporativa, mejora la imagen, fortaleciendo la relación entre socio-club y además busca generar nuevos socios, con ayuda de la creación del plan de comunicación.

El objetivo principal de este Proyecto es, desarrollar un plan de comunicación de Relaciones Públicas para Porteño Atlético Club focalizando en las nuevas estrategias de marketing deportivo desde las Relaciones Públicas.

Los objetivos secundarios son: indagar la importancia de las Relaciones Públicas y los medios de comunicación en los clubes amateur deportivos y sociales, explicitar si una fuerte identidad corporativa puede generar mejoras en la imagen pública de una institución, describir el significado de industria cultural, relacionándolo con los clubes amateur y que rol puede cumplir el marketing deportivo en estas organizaciones, relevar la historia y la actualidad del Porteño Atlético Club para saber de qué manera se comunica con sus públicos, desarrollar qué beneficios puede aportarle a un club amateur social y deportivo como PAC la implementación de un plan de comunicación.

Los antecedentes institucionales de alumnos de la Universidad de Palermo, que fueron utilizados para completar el Estado del arte son:

Montes Niño, M (2013). *Branding Deportivo: Gestión de marcas a través del deporte*. Se refleja un notable desarrollo en el mundo deportivo en relación con los medios de comunicación. En el escrito, se definió la importancia de marca y la identidad que esto brinda, volcando la misión, visión y los valores. Además de reflejar la relación de comunicación y deporte, definiendo el concepto de Marketing Deportivo y demostrando su importancia.

También es tenido en cuenta el escrito realizado por Rapisarda Rodrigo Nicolás (2010). *El desafío de comunicar la pasión*. Como emplear una política de comunicación y marketing en un club de fútbol. Caso Vélez Sarsfield. Que tiene como finalidad desarrollar un plan integral de comunicación y marketing, buscando potenciar la marca Vélez Sarsfield, utilizando la comunicación como estrategia.

En tercer lugar el trabajo elegido es de, *Guglielmi Santiago (2017). El nuevo Ciclón: Ponerse la camiseta también es aplicable a lo institucional.*

En “El nuevo Ciclón” se manifiesta el impacto que tuvieron los cambios generados en el mundo deportivo en una institución, transformándose de un juego recreativo a un negocio millonario. Por lo que propone, que los clubes deben adaptarse a las reglas empresariales, donde existen constantes cambios en medios de comunicación, que son muy importantes para lograr una buena imagen institucional. Teniendo como fin explicar la importancia de las Relaciones Públicas y el Marketing en los clubes deportivos, en este escrito más precisamente en San Lorenzo de Almagro.

Otro trabajo para utilizar como antecedente es el de, *Pelloli Luciana (2009). Abrazo de gol, Creatividad + Fútbol = Negocio Redondo.*

En este escrito, se establece como fin investigar y demostrar la relación entre los negocios, la creatividad y el fútbol. Demostrando la popularidad de este deporte y el alcance que tiene, gracias a la pasión que despierta en sus seguidores.

En quinto lugar, el trabajo es realizado por Bolán, María Agustina (2017). *Imagen Pública. Un valor agregado para el deporte. Campaña integral de comunicación para Renzo Olivo.* Se busca demostrar la importancia de la Imagen Pública en el deporte. Desarrollando la importancia de las Relaciones Públicas en este ámbito, utilizando herramientas y conceptos profesionales para aumentar la notoriedad del tenista.

En el caso del trabajo de Benítez, María de los Ángeles (2010), es un ensayo vinculando las empresas y el deporte. *Las empresas y el deporte. La gestión de las Relaciones Públicas para la creación de la imagen corporativa.*

En este ensayo, se va a desarrollar la importancia y la utilidad de las Relaciones Públicas en la imagen corporativa, en base a las actividades realizadas en el ámbito deportivo. Para sustentar esto, se van a definir los conceptos de Relaciones Públicas, sus campos de aplicación, como también el concepto y la formación de una imagen.

Otro de los trabajos utilizado como antecedente es el realizado por Ciarlone, Antonella (2011). *Cuando las Relaciones Públicas hacen un gol.* El Proyecto de Grado, está realizado con el fin de demostrar la importancia de la comunicación en la imagen de los clubes, a través de la utilización de herramientas comunicacionales o el desarrollo de estrategias para mejorar o crear una imagen positiva.

Guida, Martín (2014). *Análisis de estrategia de marca. Reposicionamiento y organización de San Lorenzo de Almagro.* En este trabajo, se desarrolla la estrategia de marca de un club reconocido a nivel nacional e internacional, como San Lorenzo de Almagro, utilizando herramientas tales como el marketing y la prensa del club y realizando estrategias en comunicación.

Otro trabajo que se utilizó como antecedente es el de, Legarreta Santiago (2017). *El deporte en tiempos de hiperconectividad.* En donde, se analiza el mundo deportivo actual, los negocios dentro del deporte. El valor de la marca y la importancia de la identidad corporativa.

Y como último antecedente institucional, se utilizó el de Martelo, Patricia Viviana Beatriz (2010). *Los deportes se adaptan... las relaciones públicas también.* En este Proyecto de Grado, se realizó un plan de comunicación interna para el Comité Paralímpico Argentino.

Con respecto al Estado del arte se utilizaron cuatro libros como fuente de información para el desarrollo de este Proyecto de Grado. En primer lugar, el libro realizado por Black, S (1994), *ABC de las Relaciones Públicas*, en donde el autor define los conceptos principales de las Relaciones Públicas, como el título lo menciona, dejando en claro la función que cumplen y las ventajas que estas pueden dar en los distintos campos.

El segundo libro, es de Brandolini, Gonzalez Frigoli, y Hopkins (2009), *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. En este caso, los autores definen la comunicación interna y desarrollan de qué forma deben tratarse.

En el caso de Costa (2010) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Los aportes de este libro fueron una base para desarrollar parte del segundo capítulo del proyecto de grado, donde el autor marca la importancia de la imagen corporativa y cómo influye en los públicos.

Por último, en cuarto lugar se ubica el libro de Ricaldoni (2013), *La pasión deportiva del marketing*. Donde el autor define el concepto de marketing deportivo y además explica la importancia de tener una identidad corporativa fuerte en el mundo del deporte. El autor ejemplifica cada concepto con casos reales que hayan pasado en distintos clubes o deportistas, siendo más sencillo la comprensión de cada concepto que busca transmitir.

Este PG se va a desarrollar en cinco capítulos, en el primero y como punto de partida se va a definir el concepto de Relaciones Públicas, fundamental para realizar este Proyecto, definiéndolo según aportes de distintos autores, tales como Sam Black o Bernays

Además, se va a especificar el rol de un relacionista público, a partir de esta definición se va a demostrar la importancia de la comunicación interna en las instituciones, tomando como eje los conceptos de Brandolini.



En el mismo capítulo, para introducirse en el tema del trabajo, se va a destacar la influencia de las Relaciones Públicas en el deporte y el rol que cumplen los medios de comunicación en el mismo.

Para comenzar el segundo capítulo y empezar a trabajar para lograr los objetivos propuestos, se van a definir los conceptos de identidad corporativa e imagen pública, además del posicionamiento del club, para saber qué lugar ocupa en la mente de los socios o allegados.

En el tercer capítulo, los temas principales van a ser, Marketing Deportivo e Industria cultural, se van a definir ambos conceptos, nuevos en el ámbito deportivo y con gran campo de explotación para las instituciones. Además se va a mencionar la Industria cultural de manera positiva para la organización y observándola desde el aspecto comunicativo.

En el cuarto capítulo, se va a trabajar sobre el tema en cuestión, Porteño Atlético Club, dando a conocer su historia, destacando la misión, visión y los valores. También se va a trabajar en los análisis internos y externos del entorno de la institución, a través de los análisis F.O.D.A. y P.E.S.T.

Por último, se va a demostrar el trabajo que hoy tiene en redes sociales y como conclusión del trabajo fundamentar porque se decide realizar un plan de comunicación.

En el capítulo número cinco, se va a desarrollar el plan de comunicación a realizar, mencionando la idea concepto y ordenando todas las acciones que la institución tenga que realizar para poder cumplir con el objetivo principal y para finalizar con el Proyecto de Grado se va a realizar una conclusión final.

Para finalizar la introducción al Proyecto de Grado, y antes de comenzar a desarrollar los capítulos, es necesario destacar el aporte disciplinario del trabajo, en el que se utilizan las técnicas de Relaciones Públicas, permitiendo incorporar un área de comunicación a un club social y deportivo amateur, demostrando la importancia que puede tener el rol un relacionista público o un encargado de comunicación, a través de crear y/o fortalecer la identidad corporativa de una institución, como comunicar dicha identidad y creando poniendo en práctica un plan de comunicación utilizando también conceptos propios del marketing deportivo. Esto tiene un valor significativo para los profesionales y estudiantes, debido a que tienen un nuevo nicho de comercial al cual apuntar, que necesita mucho tiempo de trabajo, ya que algunas instituciones deportivas a lo largo de su historia nunca dedicaron esfuerzos en desarrollar estrategias de comunicación y planes de acción.

## **Capítulo 1: Las Relaciones Públicas y los medios de comunicación en el deporte amateur**

En este primer capítulo se van a desarrollar conceptos de gran relevancia para poder cumplir con el objetivo, fundamentando el significado de Relaciones Públicas, el rol que cumple un relacionista público y también analizando la influencia que pueden tener en el deporte.

Para este proyecto de grado, se va a dar un nuevo enfoque a las Relaciones Públicas, ampliando el campo en el cual son utilizadas tradicionalmente, para tener nuevas herramientas en la comunicación de los clubes amateurs deportivos y sociales y que esto permita fortalecer la identidad y mejorar la imagen pública.

Además, se va a analizar la influencia de los medios de comunicación en el deporte y que rol pueden cumplir, tanto para clubes de gran envergadura como para clubes que son plenamente amateur y más orientado al aspecto social que profesional.

Entre las Relaciones Públicas y el deporte, existe una relación positiva de manera bilateral, debido a que ambas partes se ven favorecidas por la comunicación y en las dos participa de manera directa la comunidad.

Del lado del deporte, afecta a millones de personas en el mundo, ya sea porque son deportistas o seguidores de algún deporte como también personas que trabajan en cuestiones relacionadas. Por el lado de las Relaciones Públicas, los conceptos son de gran importancia para la creación o mejoras de la imagen de instituciones deportivas o deportistas, como también para ser el nexo entre organizaciones o clubes y la comunidad.

En la actualidad, el deporte es un fenómeno social de gran relevancia en la sociedad, generando múltiples opiniones, formando una tendencia popular en los medios de comunicación, como la televisión, diarios e internet.

Pero además de opiniones, tiene la particularidad de generar sensaciones y sentimientos en el público, logrando que tengan un lugar significativo en la vida de la comunidad, generando una masa de público en cada partido o actividad deportiva.

Ricaldoni para dimensionar la importancia del deporte en la sociedad dice que:

No hay ninguna otra actividad recreativa o cultural que ocupe tanto tiempo en los medios o que movilice de forma regular a tantos espectadores, ya que el deporte en general, considerando a todas sus disciplinas, permite obtener records en audiencia y concurrencia, que incluso supera a sí mismo, año tras año en los últimos tiempos. (2013, pp.38)

Teniendo en cuenta lo que expresa el autor, para las Relaciones Públicas es un mercado interesante debido a la gran cantidad de personas que llega, aplicando sus conceptos para favorecer a las instituciones y de la misma manera introducir los principios básicos de la comunicación. Por su parte, en el deporte amateur los conceptos de Relaciones Públicas se están comenzando a utilizar y son un conector muy importante para los microclubes y la comunidad, dando a conocer a las organizaciones a lugares más lejanos que a los de su localidad.

### **1.1 ¿Qué son las Relaciones Públicas?**

Para comenzar, es importante definir a las Relaciones Públicas, para ello se utiliza el concepto realizado por Black (1994) plantea que se trata del modo en que la conducta y las actitudes de los individuos, organizaciones y gobiernos inciden unos sobre otros. Este autor explica que las conductas y actitudes de las personas u organizaciones pueden ser influenciadas por el rol del relacionista público, que tiene como tarea principal crear o mantener una comunicación fluida y favorable entre las organizaciones y la comunidad.

Las Relaciones Públicas son una herramienta fundamental que brinda la posibilidad de tener un crecimiento importante, permitiendo transmitir información a los públicos a los que se apunte.

Como también, se van a utilizar para transmitir la identidad de la institución, con el fin de mejorar su imagen y el posicionamiento en los públicos objetivos.

Además, dice Black (1994) que una tarea muy importante es generar un feedback permanente en los medios de comunicación, intercambiando información con la comunidad desde los sitios oficiales del club.

De igual manera, para lograr generar lo que Black plantea, hay que realizar un profundo trabajo en la comunicación de la Institución en sus canales oficiales, interactuando con los públicos relacionados y estando presente en las redes permanentemente.

Estar conectados constantemente con la comunidad, le brinda la posibilidad a una organización de ampliar su mapa de públicos y además de fidelizar las relaciones que actuales, logrando que todos los integrantes del público interno de una empresa, tengan en claro los objetivos que la misma persigue y estén enfocados en conseguirlos.

Sin embargo, la comunicación constante, evita que existan rumores sobre la organización que afecten a conseguir lo que la misma apunta, por este motivo, es importante que no se genere un vacío de información oficial por parte de una institución y que la misma se encuentre conectada permanentemente.

Es fundamental que se planifique una estrategia de comunicación, contando con una cantidad de publicaciones establecidas por día, comunicando sobre diversos temas y realizando publicaciones con menciones en días que posean un tema de relevancia popular.

Para las organizaciones de bajo presupuesto o en el caso de clubes amateurs, la comunicación en sus canales oficiales en la web, es la principal herramienta para expandirse, debido a que no tienen la posibilidad de publicitar la marca en medios de comunicación, como la televisión o radios o en sitios publicitarios como la vía pública. Ni tampoco cuentan con la popularidad que cuenta un club profesional, que tienen una cantidad masiva de seguidores y que cuentan con la televisión como vehículo hacia el público.

En estos casos, las redes son utilizadas para comunicar pero también como soporte publicitario, un espacio destinado a las marcas interesadas en ser parte de una organización, siendo un aporte fundamental sobre todo para las entidades deportivas y sociales.

Esta relación genera beneficios en la marca, que generalmente utilizan clubes o soportes publicitarios que estén alineados con el pensamiento y los objetivos que la empresa este persiguiendo y que los públicos objetivos de la empresa y de los clubes donde decidan publicitar sean similares.

Sin embargo, el principal motivo es utilizarlos como vehículos para llegar a gran parte de la comunidad. Por estas razones, las redes sociales se convierten en un factor importante para las instituciones que trabajan en progresar y crecer, principalmente para aquellas organizaciones que no poseen un presupuesto destinado a la comunicación y la visibilidad de la empresa en la comunidad.

Tal es el caso de los clubes deportivos y sociales, en el último tiempo, todas estas instituciones que forman parte del profesionalismo, destinaron parte de su presupuesto mensual en la comunicación, siendo así que muchas se dan a conocer y son seguidas por su interacción en redes más que por su actualidad deportiva.

Por su parte, es muy distinto en la vida de los clubes deportivos amateurs, donde no cuentan con la posibilidad de destinar parte de su presupuesto en comunicación y que si no son instituciones que cuentan con una infraestructura grande y con una cantidad de socios alta, no tienen muchas personas integrando el público interno, y los integrantes tienen muchas tareas diarias, dejando la comunicación de lado.

Por lo tanto, si no hay una persona que aparte de sus tareas diarias interactúe en las redes, los clubes no tendrán la posibilidad de aumentar la cantidad de socios, de darse a conocer a nuevos públicos, como tampoco la posibilidad de conseguir sponsors, de lograr alianzas estratégicas con marcas que permitan mejorar su desarrollo institucional, porque no van a tener la visibilidad que una marca espera para patrocinar a una institución.

Por otra parte, Bernays (1990) plantea que Las Relaciones Públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, con los públicos de las que depende. Concibiendo a las relaciones publicas como una función asesora en la comunicación.

Ambos autores para definir el concepto de Relaciones Públicas, destacan la influencia que existe entre los públicos, utilizándolas para lograr un objetivo específico, como puede ser un cambio de conducta o de actitud. La comunicación es un elemento fundamental para poder lograr la interacción mencionada anteriormente.

Y debido a la evolución constante de dicha comunicación, el mundo de las Relaciones Públicas se fue ampliando, a tal punto de ser imprescindibles en distintas temáticas en las que interactúen diversos grupos de personas entre sí. Los resultados del crecimiento de las Relaciones Publicas, hicieron que llegue a campos donde en principio no eran tradicionales y uno de principales, es el deporte.

Según Fajardo Valencia, el contexto es importante para hablar de las Relaciones Públicas, por lo tanto indica que:

Las relaciones públicas emergen y se desarrollan de acuerdo a las particularidades del entorno. En todas partes del mundo no son lo mismo, depende del rol y la importancia del ser humano para los intereses de las organizaciones y las políticas gubernamentales. (2016, p.17).

Esta definición del concepto de Relaciones Públicas es más actual, y está desarrollada analizando el contexto y el entorno de las organizaciones, y los objetivos que persiguen. Como se mencionó anteriormente, según el tamaño que tenga una Institución, la llegada a la comunidad y el presupuesto que pueda destinarle a la comunicación, las Relaciones Públicas van a ser trabajadas de distinta manera. Para instituciones que tengan como finalidad un gran desarrollo en los próximos años, las Relaciones Públicas deben ser más valoradas dentro de su estructura, trabajadas en mayor frecuencia y en caso de ser posible, dedicarle parte de su presupuesto.

También, se tiene en cuenta a lo que se dedique cada organización, no se va a brindar el mismo trabajo en la comunicación en un club social y deportivo o en una organización ligada a la educación, que constantemente están en contacto con el público, que en una empresa que tenga muy poca interacción con sus públicos.

Por su parte, el autor Kotler (2004), señala que las relaciones públicas comprenden una variedad de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos particulares.

En esta última definición, se engloba el contexto y las acciones específicas que son establecidas para cumplir con el fin de mejorar la imagen de la empresa o del objetivo determinado.



Por lo tanto, un relacionista público es el encargado de llevar a cabo el área de comunicación de la institución. De construir nuevas alianzas o afianzar y mejorar relaciones existentes entre la organización y su público externo e interno. Tiene como fin establecer estrategias que sean importantes para incrementar la imagen e identidad de la institución, estableciendo un vínculo estrecho entre la empresa u organización y los públicos que la rodean.

## **1.2 El rol del relacionista público**

La participación de un relacionista público se puede dar en diversos escenarios laborales: para crear, afianzar o mantener relaciones entre empresas u organizaciones, como también para resolver situaciones de crisis. En el último tiempo, el ámbito laboral se extendió incluyendo el deporte dentro de sus áreas profesionales.

Para que las Relaciones Públicas en el deporte sean efectivas, es muy importante que los mensajes emitidos, sean creados pensando en el público al cual se va a dirigir, realizando mensajes simples, directos y que generen confianza y credibilidad.

Es importante abordar al deporte de la misma forma que a una empresa o una institución, creando y direccionando estrategias y tácticas para poder cumplir con el objetivo o los objetivos propuestos. En este caso, esto será llevado a cabo a través de un plan de comunicación, que debe ser monitoreado constantemente para poder completarlo de manera exitosa.

El plan de comunicación tiene la particularidad de ordenar las acciones que la empresa u organización va a ejecutar para alcanzar un objetivo específico. Es importante tener en cuenta que se le quiere comunicar a los consumidores, a que público está dirigido, que mensaje quiere transmitir y los canales por donde se los va a enviar.

Di Lucca (2018) describe que para poder ejecutar un plan de comunicación, primero se debe hacer un análisis a nivel interno, denominado F.O.D.A, donde se busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Y también un análisis a nivel externo, como el P.E.S.T, donde participa lo político, económico, sociocultural y tecnológico.

En este análisis, existen dos tipos de objetivos: los cualitativos, donde se busca captar nuevos clientes, recuperar clientes perdidos y los objetivos cuantitativos, que están orientados a lograr resultados económicos y las ventas deben ser realizadas en corto plazo.

Una vez que se resuelve que hacer, se realizan los análisis FODA y PEST y se definen los objetivos que se va a perseguir con el plan, es importante revisar y monitorear constantemente para mantener el control de lo que se está realizando, posiblemente alguna acción se deba modificar.

Para Di Lucca (2018) un plan de comunicación bien ejecutado brinda la posibilidad de tener la visión de cómo se va a llegar a los consumidores y como fidelizar a los clientes existentes. Permite tener la posibilidad de saber de qué forma comunicar en los medios de comunicación, tener un control y ver la evolución que va logrando.

Los clubes son evaluados de igual manera que las marcas y empresas, destacando sus fortalezas para darle un mayor valor a la institución. Para Black (1994) las tareas de un relacionista público, es que los vínculos formulados perduren en el tiempo y que sean integrados por diversos públicos.

El rol de un relacionista público en el deporte, no es únicamente a nivel externo con la comunidad o con los públicos objetivos, sino que también es a nivel interno. Con los deportistas que representen al club, con la dirigencia que hoy está al mando de la institución y también para todas las personas que trabajen en el mismo.

La principal tarea que tiene el relacionista en el área deportivo es generar una relación estrecha entre la institución con la comunidad y organizaciones, integrando sus públicos objetivos, esto se va a realizar a través de un plan integral de comunicación, en redes sociales (a nivel externo) y en canales de comunicación tradicionales, como carteleras informativas (a nivel interno).

La comunicación es una herramienta de las Relaciones Públicas, que puede afectar de manera positiva o negativa en la imagen institucional y pública de una institución, para tener una imagen positiva, se debe hacer un buen trabajo de comunicación, lo que implica un largo proceso.

### **1.3 La importancia de la comunicación para la institución:**

La comunicación dentro de instituciones deportivas y sociales, es la herramienta principal para captar nuevos deportistas y para afianzar los clientes actuales, utilizando distintas vías que logren interactuar con ambos públicos, puede ser a nivel interno, para obtener mayor participación del personal o lograr modificar actitudes.

Como también se pueden ser a nivel externo, interactuando con los públicos que estén vinculados a la organización.

En la actualidad, es un fenómeno que está en crecimiento y cada vez son más las organizaciones que le dan mayor espacio dentro de ellas.

Pero antes que nada, se debe definir comunicación, Brandolini indica que:

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados del punto de vista de la recepción. (2009, p.10).

Se encuentran diferentes formas de comunicar, pero el primer concepto que hay que tener en cuenta, es que todo comunica, aunque no diga nada, se está comunicando, con gestos corporales se está comunicando. Sin embargo, existen las comunicaciones verbales, donde se utilizan las palabras y las comunicaciones no verbales, que se utilizan los gestos.

La comunicación no verbal, muchas veces sirve para reforzar las palabras. Una persona a través de la gestualidad, puede alterar el mensaje que está enviando. Esto quiere decir, que puede ser percibido de distinta manera el mismo mensaje, modificándose por los gestos.

Este mismo autor plantea que, la comunicación se define según a que público está destinado, pueden ser a nivel interno como externo, aquellas personas que no se encuentren dentro de la organización pero que tengan algún tipo de vínculo.

En la comunicación interna, el cara a cara va a ser un factor muy importante, por lo tanto, la gestualidad va a tener un papel fundamental.

Sin embargo, en la comunicación externa, la formalidad cumple ese rol, debido a los canales de comunicación utilizados son otros.

Para definir a las comunicaciones internas se cita la definición de Ritter:

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. (2008, p.8)

Por otra parte, los autores Brandolini, Gonzalez Frigoli, Hopkins plantean que:

El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de éstos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público. (2009, p.19).

La comunicación interna es una herramienta fundamental para crear un agradable clima laboral, tener mayor competitividad y consenso dentro de la organización. La buena implementación de la comunicación interna permite lograr una fuerte identidad entre el público interno y el lugar al cual pertenecen, que los lleve a tener mayor compromiso con la institución en la que se desempeñan.

Por lo tanto, esto conlleva lograr una mejor imagen pública, más fuerte y sólida, que es lo que se percibe desde el exterior, los públicos externos.

Un buen clima laboral es una herramienta de motivación para el público interno, mejorando las relaciones entre los sectores, respondiendo de mejor manera a las expectativas de la organización, lo que esto significa, encaminar los objetivos propuestos por la compañía.

Siguiendo lo que expresa Brandolini (2009) para implementar una buena comunicación interna debe entenderse como un proceso de comunicación de dos vías, en donde exista un camino de ida y uno de vuelta, presenciando el feedback, permite conocer las opiniones y objetivos del emisor y del receptor

La comunicación también puede tener distintas formas y direcciones, en principio están las formales e informales. En la comunicación formal es planificada, generalmente más lenta que una informal ya que cumple normas propias de una institución y es enviada por los canales oficiales. Mientras que la comunicación informal, se transmite en mayor velocidad, puede generar malentendidos y es enviada por canales no oficiales.

Las direcciones suelen ser descendentes y ascendentes, en las direcciones descendentes la información se transmite desde la dirección y baja mediante los canales oficiales de la organización y en el caso de la dirección ascendente, los empleados tienen la posibilidad de brindarle su opinión a los directivos o a sus superiores.

La función de un relacionista público para fortalecer la comunicación interna y externa de una organización, es la implementación de los canales de comunicación existen dos tipos, tradicionales y tecnológicos, la principal diferencia es que los tradicionales, están más relacionados al papel y lo verbal, mientras que los tecnológicos están relacionados a lo digital.

Para elegir que canal utilizar es muy importante tener en cuenta el objetivo que se persigue en lo que se desea comunicar y a quienes se va a comunicar.

Los canales tradicionales son utilizados para temas que requieren formalidad y puedan llegar a tener mayor complejidad, generan un feedback inmediato, en donde además se puede ver la respuesta gestual.

Los canales tradicionales pueden ser carteleras, reuniones estratégicas, encuestas de clima organizacional, actividades deportivas o culturales, folletos, capacitaciones, etc.

Mientras que los canales tecnológicos pueden ser, intranet, blogs, e-mails, foros, etc. En las empresas, desarrollar una intranet para la comunicación del público interno, es una herramienta de gran importancia, más actual que los blogs o el mail, por ejemplo, pero que sirve para que todos los integrantes de una organización tengan a su disposición la información que necesiten.

En el caso de los canales de comunicación tecnológicos, a nivel externo, este rol lo cumplen las cuentas oficiales de una institución en redes sociales, aprovechar la posibilidad que las redes ofrecen, siendo esta la mayor oportunidad de desarrollo que una empresa o un club de bajo presupuesto pueda tener para crecer.

#### **1.4 ¿Qué influencia tienen las Relaciones Públicas en el deporte?**

La inclusión de las Relaciones Públicas en el mundo deportivo, es un fenómeno en crecimiento constante, debido a que en principio sólo era utilizado por instituciones de primer nivel o aquellos clubes de gran dimensión a nivel internacional.

Pero con el avance constante de la tecnología y los medios de comunicación, esto fue cambiando y las Relaciones Públicas, en el deporte es un auge que involucra a todos los clubes sociales, sean amateurs o profesionales, como también a instituciones pequeñas o de gran cantidad de socios e influyentes en la comunidad.

Las instituciones deportivas comenzaron a darle importancia a la comunicación de la misma manera que las empresas u organizaciones, esto llevo a que los grandes clubes deportivos desarrollen un departamento de Relaciones Públicas, que trabajen constantemente con la comunicación a nivel interno y externo, utilizando las redes sociales como principal canal.

Teniendo en cuenta esta evolución a nivel comunicacional, los clubes que no cuentan con el presupuesto como para un departamento propio de RRPP, también trabajan en la comunicación a nivel interna y externa.

Por lo tanto, en la actualidad no solamente planifican la comunicación las entidades de gran envergadura sino que lo hacen la mayoría de los clubes, desarrollando planes de comunicación, que además de informar a su público objetivo y a la población, están interesados en el aspecto institucional y en generar una buena reputación, para obtener resultados positivos en la imagen pública del club, en la percepción de la comunidad.

Una comunicación interna positiva, resulta más difícil de lograr, porque los integrantes conocen desde cerca la organización y saben sus defectos, problemas o carencias como también conocen sus fortalezas.

Según Brandolini (2009) para lograr una buena comunicación, tanto interna como externa, es muy importante utilizar canales de comunicación tradicionales y tecnológicos.

En cuanto a los canales de comunicación tradicionales, es fundamental ampliar y actualizar la información, en soportes tales como carteleras, encuestas de clima organizacional, actividades deportivas o culturales.

Por lo tanto, dichas carteleras deben ser actuales, con información novedosa y sobre todo simple, para que sean fáciles de comprender. En el caso de clubes sociales y deportivos, en estas se debe exponer información sobre los días y horarios de jornadas deportivas, como también de encuentros recreativos.

Un elemento muy importante que integran los canales de comunicación tradicionales, es el cara a cara, permite mirar a los ojos a la persona con la que se está comunicando, tener en cuenta el tono de voz y la comunicación no verbal, son factores fundamentales para lograr comunicar de forma efectiva y tener la posibilidad de analizar cómo es recibido el mensaje que uno quiere emitir.

### **1.5 ¿Qué rol pueden tener los medios de comunicación en el deporte?**

Con el desarrollo de la tecnología, la comunicación fue evolucionando y los medios de comunicación tomaron un papel fundamental dentro de todas las organizaciones. Los medios de comunicación funcionan como una herramienta muy importante para las Relaciones Públicas.

La relación entre los medios de comunicación y el deporte, es de beneficios bilaterales, debido a que los deportes son los que atraen a las masas y los medios de comunicación trabajan como vehículo para transmitirlo.

Los principales soportes que generan esta relación son la radio, la televisión, internet y redes sociales.



El crecimiento de los medios es abrupto y en la actualidad la cobertura de espectáculos deportivos es completa, no solo se transmiten las competiciones, sino que de ellas también se generan programas de debates o análisis en televisión y también se transmite información vía redes sociales y radios.

La evolución de los medios de comunicación permite a las instituciones dar a conocer a la comunidad toda información que sea necesaria transmitir, a través de sus cuentas oficiales en los canales de comunicación tecnológicos.

Los principales soportes que se utilizan en los clubes deportivos, que no cuentan con un presupuesto acorde a difundir en televisión o en medios de comunicación tradicionales, son las redes sociales.

Las instituciones deportivas deben formular la información que deseen comunicar y seleccionar a los públicos a los que quiere llegar, con la finalidad de afianzar relaciones actuales y persuadir nuevos públicos y luego publicar en sus cuentas oficiales.

Por lo tanto, el rol que cumplen los medios de comunicación en el deporte, es muy importante, gracias a una buena comunicación una Institución deportiva puede lograr difundirse en la comunidad y atraer a distintos públicos que sin esta evolución de medios no hubiese alcanzado.

Además, en clubes amateurs y sociales no tener que invertir una gran cantidad de dinero para comunicar es un punto fundamental, dado que no cuentan con esa inversión dentro de su presupuesto anual, pueden comenzar a comunicar de forma gratuita en redes y una vez que quieren explotar más esta nueva oportunidad, seguramente deban destinar presupuesto para tener un encargado de comunicación o para publicitar.

La gran ventaja que permite la participación de las instituciones deportivas en los medios de comunicación, aparte de la difusión de la información que quieren transmitir, es la interacción que se puede generar con los diversos públicos, logrando mayor conexión entre las organizaciones y los públicos y un gran feedback.

## **Capítulo 2: Identidad Corporativa:**

Este es un capítulo de gran relevancia para el Proyecto de Grado, teniendo en cuenta que desarrolla conceptos fundamentales para cumplir con el objetivo propuesto y con lo que busca realizar este Proyecto.

Es fundamental, mejorar tanto la comunicación interna como la externa del Porteño Atlético Club, afianzando y reforzando la identidad corporativa, para lograr obtener un mayor sentido de pertenencia entre su público interno y la organización, buscando que se vea reflejado en mejoras en la imagen pública y en el posicionamiento del club en la comunidad.

Es muy importante que los clubes imiten los comportamientos aplicados de empresas o marcas en la comunicación, dándole un valor diferencial y desarrollando sus canales de comunicación oficiales para lograr obtener mayor llegada a la comunidad y poder transmitir su identidad corporativa.

Sin embargo, en este capítulo, es de gran importancia para resolver la problemática planteada en el proyecto, debido a que busca generar sentido de pertenencia y amor propio por parte del público interno con su institución, brindando una imagen al exterior positiva, de un club ordenado y sólido.

De acuerdo con el autor Ricaldoni (2013), para fortalecer la identidad de una organización deportiva, primero se debe hacer un diagnóstico interno, analizando principalmente la historia de la institución para descubrir elementos olvidados que sirvan como atributos y valores de marca, conocer la identidad de la organización es un punto clave para realizar un plan estratégico que tenga como objetivo fortalecer la imagen interna del club y mejorar la externa.

En este relevamiento histórico es importante reconocer a que público se va a dirigir la institución actualmente y revisar a que públicos se dirigió en el pasado.

El autor expresa que, la identidad es el alma de la marca. Por lo tanto, este capítulo va a desarrollar la importancia de la identidad corporativa para las instituciones, la imagen de la marca y la imagen pública para la comunidad.

## **2.1 ¿Qué es la identidad corporativa?**

Para definir el concepto de identidad corporativa, es importante basarse en la respuesta de Olins sobre que es la identidad: “Toda organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deben conocer; estos necesitan a su vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia”. (1991 p.7)

El autor se refiere que es de un valor significativo que los integrantes de una organización, afirmen su identidad en cada comportamiento, para eso la identidad de la organización debe ser clara y reconocida por sus públicos. El sentido de finalidad del que habla Olins, es el sentido de pertenencia que deben tener los integrantes de una organización por la misma.

Para lograrlo, es importante que estén conformes con la empresa a la que pertenecen, teniendo en claro cuáles son los objetivos que persiguen, cuáles son sus valores. Y por parte de la organización, deben brindarle importancia a las inquietudes que tengan y resolverlas para que trabajen motivados y buscando el progreso personal y colectivo.

Como es el caso de la fabricación de productos, que deben representar los valores de la organización, y que son muy requeridos por el público interno, siendo un vocero muy importante para dar a conocer a una organización.

En la comunicación de la empresa tiene que verse reflejada la identidad corporativa, como también el comportamiento de una institución con los públicos, tanto internos como externos, esto va a permitir posicionarse de mejor manera en la mente de los consumidores, como una empresa sólida, ordenada, donde tanto el público interno como la organización persiguen los mismos objetivos.

El feedback entre los directivos de una institución y el público interno, es un elemento primordial para lograr una fuerte identidad corporativa, debido a que es muy importante que los integrantes de la organización tengan la información suficiente y necesaria para poder resolver inconvenientes y brindar soluciones.

En este caso, tanto para sus socios como también para el público externo que se acerque al club con la intención de formar parte, transmitiéndole también la cultura que distingue a la institución.

Según Costa (2010), la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de mi primer orden. Es el ADN de la empresa.

Teniendo en cuenta lo que describe Costa, sobre la identidad corporativa, es un punto fundamental para la vida de todas las organizaciones, por lo tanto también lo es para la de los clubes sociales, es el reflejo de su interior a la comunidad.

Cuando el autor menciona que es el ADN de una empresa, quiere decir que es todo lo que integra a la organización y todos los participantes de la institución deben tener conocimiento de los factores que componen su identidad y representarlos.

Mientras que Olins (1991) indica que, cada organización es única, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles.

Por lo tanto, todas las empresas y organizaciones tienen su propia identidad, que es formada debido a características individuales, como puede ser el nombre, símbolo, logotipo, sus colores, entre otros atributos.

Las formas que se pueden utilizar para trabajar con la identidad, reforzándola y brindando una imagen de una institución íntegra, es la realización de un manual de marca.

Compuesto por todo lo que pertenece a una organización o un club específicamente, como los colores que lo representan, la cultura de la institución, su estilo de conducta y

su personalidad, el isologotipo que lo identifica, la historia del club, la tipografía que lo diferencia, entre otros aspectos.

Para las instituciones, es muy importante respetar los elementos que integran su identidad. Sobre todo en el caso de los clubes sociales y deportivos, que se mantienen y tienen la posibilidad de progresar debido al aprecio y sentido de pertenencia por parte de la comunidad y sus socios.

Para Mono (2006) Los colores son distintivos y ayudan a diferenciar la marca. Como por ejemplo, los colores que generan sentido de pertenencia en sus apasionados, se sienten atraídos y amantes de la combinación que representa a un club, es uno de los elementos primordiales. Además de ser un factor determinante para identificar una organización o empresa y diferenciarse del resto.

La cultura y la personalidad, son otro elemento fundamental para fortalecer la identidad corporativa, que habla de cómo actúa una organización, manifiesta como tiene que actuar el público interno de dicha empresa, establece las normas y formas con las que la organización va a comunicar en sus canales oficiales. Para crear una personalidad y una cultura que identifique a una organización y la diferencia de otras, se debe trabajar con los elementos que conforman una identidad corporativa y el resultado se obtiene a largo plazo.

El logo es otro factor importante de la identidad de una Institución, identifica a sus seguidores y les genera afecto con su club. Es el icono de un club, se registra de manera visual y genera fuerte impacto en la memoria de las personas y sus seguidores.

El manual de marca es otro elemento primordial, agrupa al resto de los factores de manera escrita, dejando asentado las normas que tiene que respetar una organización. Es muy importante para establecer un orden en una institución.

En el caso de este Proyecto de Grado, trabajando con un club social y deportivo, es muy importante que desde la Comisión Directiva, respeten e impongan el manual de marca, aplicando los elementos que lo componen para que todos sus socios

Por otra parte, el autor Villafañe (1999) define a la identidad corporativa como, el ser de una empresa, su esencia. Cuando habla de esencia, se refiere a todos los atributos hacen que la identidad corporativa de una organización sea única y se diferencie del resto de las organizaciones.

Tanto Costa como Villafañe, remarcan a la Identidad Corporativa como un factor muy importante en la vida de las empresas u organizaciones. Por lo tanto, debe ser tomado de la misma manera por las personas que integren instituciones.

Aparte de los elementos que conforman una identidad corporativa, ya mencionados en el comienzo del capítulo, hay tres fundamentales como la historia, la situación actual de la organización y la cultura corporativa.

La historia marca la conducta con la que se comporta una empresa durante sus años, su situación actual tiene que estar relacionada, debe mantener su misma conducta a lo largo del tiempo y su cultura corporativa.

Siguiendo lo que expresa Olins (1991), una empresa basada en el producto, es éste el elemento más importante de la identidad. En estos casos, el producto es el elemento más importante en crear y mantener una identidad, pero no es el único factor que influye.

El entorno, es otro factor determinante y en las organizaciones que están basadas en la distribución, los productos no son el elemento más importante de la identidad, sino el lugar en sí. También hay otros casos como las empresas basadas en la comunicación, que tienen como elemento más importantes a la publicidad y el envase.

Por último, hay empresas basadas en los servicios que tienen como elemento más importante de identidad, a su personal, depende de la forma en que el personal que representa a la organización se comporte, por lo que es muy importante que el público interno este conforme en la empresa y sienta sentido de pertenencia por la misma.

Para los autores Blanco y Herrera los conceptos de identidad e imagen corporativa tienden a confundirse por lo tanto lo definen como:

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como se ha explicado, se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento. (2013, pp. 20).

Sin dudas que demostrar una identidad corporativa fuerte y trabajada, va a tener gran relevancia en la imagen pública y en el posicionamiento de la comunidad y del público objetivo con respecto a la organización.

## **2.2 Comunicación de la identidad**

En el proceso de creación y consolidación de la identidad corporativa de una organización, la comunicación cumple un rol fundamental, dado que es tan importante generar una identidad fuerte como comunicarla de manera efectiva, para que todos los integrantes de la organización tengan conocimiento de su identidad corporativa, sientan esa identidad como propia y es muy importante que la representen. Identificando a los públicos a los cuales se busque comunicar, teniendo en cuenta los objetivos que sigue la institución y lo que busca generar con el desarrollo de la identidad.

Es importante para un club compartir su identidad, para venderse como organización, ya que si el trabajo que realiza la institución no se comunica, ni comparte para la comunidad, es muy difícil lograr el reconocimiento por los públicos.



Según Capriotti (2009), una institución consciente o inconscientemente emite diariamente una gran cantidad de información que llega a sus públicos. En una organización no solo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing o las campañas de relaciones públicas, sino que también la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que pueden generar productos o servicios, la atención del público interno como también el comportamiento de sus empleados y directivos.

Para el autor, en una organización todo comunica, ya sea de forma voluntaria o involuntariamente, los públicos reciben constantemente información de la organización, por medio de lo que hace y dice.

La conducta de una organización comunica, lo que la comunidad piensa de una entidad es el resultado de la comunicación de la misma y de las experiencias propias.

Por lo tanto, el público interno es el mayor comunicador de una organización, es importante que las personas que forman parte de una organización, se sienta a gusto del lugar que ocupan y representen los valores que forman a una institución, trabajando de acuerdo a lo que la misión y visión refleja, buscando generar que la experiencia que tenga la comunidad en la misma sea lo más placentera posible.

Todas las conductas de una institución sean con un fin comunicativo o con las vivencias propias de la sociedad, comunican y expresan la identidad de una organización.

Para Capriotti (2009), hay dos grandes formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización. La conducta corporativa, que sería su actividad y comportamiento diario, es decir lo que hace la empresa y en segundo lugar, la comunicación corporativa las acciones de comunicación, es decir lo que la organización dice que hace.

Para que la identidad corporativa de una institución tenga credibilidad en la comunidad, es importante que tanto la conducta corporativa como la comunicación corporativa sean coherentes y se complementen.

En caso contrario, va a influir directamente en la percepción que tenga el público de la imagen de la organización. Si existen grandes diferencias entre lo que un club hace y lo que la organización dice que hace, la percepción que la comunidad tenga de la institución va a ser negativa y toda información que la organización quiera transmitir va a generar dudas en los públicos que la reciban. Por este motivo, los clubes y organizaciones deben preocuparse por sentirse identificados y que tanto sus conductas como la información enviada por la institución represente su identidad.

Como también, las personas de mayor cargo jerárquico dentro de una institución deben ser conscientes del rol que ocupan y preocuparse en la conducta y el comportamiento, para Capriotti la conducta de los directivos tiene una función de símbolo, reflejando la manera correcta en la que se debe comportar un integrante de la organización.

En este sentido, puede verse en la conducta laboral, como la puntualidad, el respeto y el compromiso entre los compañeros y hacia la institución, entre otras. En las formas de relacionarse con los empleados, mostrando interés por asuntos extra laborales, accesibilidad al diálogo y a resolver inquietudes, como también la manera en negociar conflictos laborales que pueden ocurrir.

Es muy importante saber cómo transmitir de manera correcta la imagen corporativa de una organización, un aspecto que va a influir directamente en la imagen pública de una institución, lo que va a lograr que las personas que integren a la organización se sientan representados por los valores y conductas de la misma, un factor de motivación importante para mejorar el clima laboral interno.

Sin embargo, es muy importante que el comportamiento aspiraciones que tenga una institución por parte del público que la compone se vea reflejado en la conducta diaria de la dirección de la organización.

El comportamiento institucional es el primer contacto de la organización con los públicos que la rodean, en una relación directa donde se puede comprobar el comportamiento real, como también en una relación indirecta con la sociedad, en donde se observa el comportamiento de la organización pero en este caso desde afuera.

Para entender la importancia de la comunicación corporativa Ricaldoni menciona lo siguiente:

Si tenemos los mejores productos y servicios, si contamos con el mejor evento, selección deportiva o atleta, pero no lo ve nadie, ¿lo tenemos?, ¿existe para el público?, ¿existe para las marcas? Si no hace ruido, no. Si no se comunica al target específico, no. (2013, pp. 146).

En relación con lo que define el autor, la comunicación cumple un rol función fundamental en la práctica deportiva y en la vida de las organizaciones, reflejando que si no se transmite un evento o un atleta, no existe.

En consecuencia, segmentar el público al cual va dirigido la comunicación es tan importante como lo que queremos comunicar, construir el mensaje de acuerdo a quien se dirige es primordial para la comunicación, para que dicha comunicación sea exitosa.

Todas las personas tienen la capacidad de comunicar, pero para las instituciones es necesario comunicarse efectivamente para lograr esto es importante contar con personal interno capacitado, como también con una estrategia de comunicación definida y que represente los valores y los objetivos de las instituciones a la cual pertenecen.

Asimismo, es importante adaptarse al contexto que engloba a una organización en la comunidad y a los cambios que se producen, debido a que las instituciones están influenciadas por lo externo, es decir, por los posibles cambios políticos o económicos.

En la actualidad, todas las organizaciones deben estar presentes en las redes sociales, como es el caso de los clubes deportivos y sociales que no tiene deportistas profesionales y son instituciones plenamente amateurs, también deben comunicarse e interactuar con sus públicos en los canales de comunicación como los clubes profesionales lo hacen, actualizándose y aprovechando las oportunidades que brinda la tecnología para lograr una imagen positiva en la comunidad y en la mente de los públicos que rodean a la institución.

En las redes sociales se genera un ida y vuelta entre la organización y sus públicos, que puede ser una oportunidad para los clubes amateurs de estar más presentes en la comunidad, debido a que no tienen la posibilidad que tienen clubes profesionales de llegar a la comunidad a través de un soporte masivo como la televisión.

Por lo tanto, desarrollar un plan de comunicación en redes sociales es una oportunidad de crecimiento y progreso inmejorable, en la cual todos los clubes deben dedicar su tiempo y esfuerzo en realizarlo.

La importancia que una organización le brinde a la comunicación se reflejara directamente en la imagen de la marca y en la imagen pública de la empresa.

Es fundamental abordar al a comunicación de la misma manera sea una gran empresa multinacional como un pequeño club amateur, este trabajo traerá como resultado beneficios y valores agregados en la imagen de marca y en la posición que ocupe la organización en la mente de sus públicos.

Como se mencionó anteriormente, no siempre la presencia de las acciones de comunicación realizadas por una institución deben implicar una gran inversión económica, por lo tanto que adaptarse a los cambios y a los desarrollos tecnológicos es muy importante, las redes sociales en la actualidad son una herramienta económica de conectarse con los públicos a los que una organización se dirige o simplemente de conectarse con la comunidad y brindan la posibilidad de generar un valor de marca.

### **2.3 Imagen de marca**

La imagen que los públicos obtengan de una empresa o marca es el primer vínculo que se genera entre ambas partes, organización-comunidad. En este sentido, es fundamental para las instituciones comunicar de manera efectiva, comportarse institucionalmente de la misma forma a la que se está comunicando y tener en cuenta, elementos distintivos para desarrollar la marca de la organización, dado que este conjunto es la primera impresión que tanto el público que se quiere llegar como la comunidad tienen de una organización.

Sin embargo, Wilensky (2014) para definir a la marca, fundamenta que es una huella y un rasgo, un signo que distingue un producto de otro para reconocerlo.

Asimismo, menciona que aparte de construir la diferenciación, la marca rompe el anonimato de la indiferenciación material donde todo da igual para inaugurar un universo simbólico donde cada objeto es único.

Con respecto a lo que define el autor, las personas suelen nombrar las marcas antes que los objetos, como puede pasar con los autos, donde una persona va a mencionar el nombre de la marca de auto que tiene para decir que tiene un auto.

La marca permite crear un pensamiento individual en la mente de los consumidores y de la comunidad, relacionada con la calidad de los productos o servicios que esa empresa ofrezca, con el comportamiento de la organización y con la experiencia propia del público.

En el caso de que las personas no tengan experiencia con una marca, los otros factores mencionados anteriormente son fundamentales para la decidir en una elección de marca.

En síntesis, la marca es el resultado de un proceso complejo, que termina de crearse en la mente de los consumidores, según la experiencia que hayan tenido.

Por su parte, Wilensky (2014) plantea un modelo que construye una promesa a través de las siguientes variables interdependientes como: el nombre, la simbología, la identidad, el posicionamiento y el discurso. El resultado de estos factores sería la marca.

Asimismo, a marca surge en la interacción entre los elementos mencionados y habría que agregarle, el producto que una empresa comercialice, el logo (el autor puede hacer referencia a esto con la simbología), el packaging, la comunicación (puede ser el discurso) y el precio.

Todas estas razones son las que conforman una marca. Dejando en claro, la importancia de la identidad corporativa de una organización, de la comunicación de dicha identidad, como también expresando la importancia que tiene el nombre de la marca, el logo y el packaging.

Estos elementos, según a lo que se dedique cada organización son fundamentales para realizar el primer vínculo con la comunidad, en el caso de los productos el envoltorio es muy importante, es su carta de presentación, puede generar un impacto visual positivo o negativo en los consumidores.

Y en el caso de clubes, que se prueban a través de experiencias, la comunicación de la identidad de la organización, es muy importante porque habla de lo que es una empresa en su interior, el logo y la marca también son muy importantes para comenzar a generar un vínculo con la comunidad.

Al respecto de esto, el autor Alberto Wilensky (2014) menciona claves sobre el nombre de una marca y dice que debe ser recordable, de fácil nombramiento, identificable, con contenido, generar respeto, ser positivo, tener dinamismo, ser querible, tener la capacidad poder diferenciar y emocionar, ser representativa. También remarca, que lo primero que es necesario es definir una identidad de marca, un factor que contribuirá en el posicionamiento en la mente de los públicos.

En el caso de clubes deportivos, el éxito deportivo afecta en el valor de marca, pero sin embargo el plan de marketing debe ser independiente del resultado, lo que si es que un buen resultado deportivo potencia el plan a desarrollar, pero no debe afectar a la estrategia. De acuerdo con que sino solamente serían exitosos en marketing, los equipos que consigan coronarse o tengan buenos resultados deportivos.

Dentro de este marco, Wilensky (2014) define que la marca tiene funciones y elementos.

En este sentido, las funciones son la identificación, donde la marca se identifica con un conjunto de atributos, la estructuración, la marca permite diferenciar un tipo de producto que responde a necesidades específicas haciendo de esta manera una compra más sencilla y con menor tiempo de decisión.

Otras funciones son, la garantía, donde la marca demuestra compromiso con el público de constancia de calidad asegurada. Al mismo tiempo, menciona a la personalización, funciones lúdicas, la practicidad, el posicionamiento, la diferenciación y la capitalización, como funciones de marca.

Por otra parte, los elementos que conforman la marca son, el nombre, el isologotipio y el logotipo, el envase y etiqueta, los indicadores tangibles del producto y el estilo publicitario.

Para cerrar con la marca Wilensky define como:

La marca es el primer avance en la batalla por diferenciarse en la mente del consumidor. El nombre no es solamente un signo de identificación sino que es, además una dimensión esencial de objeto designado. (2014, pp.63).

Por lo tanto, para definir un nombre de marca hay que tener precauciones debido a que una vez que dicho nombre es establecido es muy difícil cambiarlo y también porque es muy importante, es darle una identidad, una verdadera realidad, cumplir con los elementos y funciones necesarias para generar un impacto positivo en la mente de la comunidad.

#### **2.4 Imagen Pública y corporativa**

Para lograr obtener una imagen pública y corporativa positiva, se debe arrancar logrando una fuerte identidad corporativa, para explicar esto Zarco y Ardura (2007) indican:

La identidad de marca es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing para el mercado. Ahora bien, como se ha comentado anteriormente, no sólo es importante disponer de una identidad corporativa clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esta identidad y convertirla en una imagen real en la mente de los diferentes públicos. (p.44)

La identidad corporativa puede ser representada de distintas maneras en la mente de los públicos. Las organizaciones y empresas que tengan una identidad corporativa clara y sólida, van a lograr obtener una buena imagen pública y corporativa.

Por lo tanto, la imagen pública es dinámica y subjetiva, esto quiere decir que la imagen percibida, puede ser distinta a la emitida y puede ser distinta para según como la interprete cada persona.



Una buena imagen pública para una empresa u organización, es un valor agregado para las instituciones, generando una buena impresión en los públicos con los cuales se relacionan, más allá de lo que puede generar un producto o un servicio brindado.

En esta imagen se puede trabajar constantemente para mejorarla, como también se corre el riesgo de tener una imagen pública negativa, para que esto no suceda es muy importante tener una fuerte identidad corporativa.

Para justificar esto nos referimos a los autores Blanco y Herrera (2013) argumentan que cuando la identidad corporativa es clara y está bien definida, las organizaciones y las empresas deben intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de obtener una imagen positiva.

La diferencia que existe entre una imagen pública y corporativa, es que la imagen corporativa está centrada en el público que rodea a la organización.

Por otra parte, el autor Capriotti (2009) dice que las organizaciones deben apuntar sus esfuerzos a desarrollar y fortalecer su identidad corporativa, hacer que esta sea coherente y distintiva al resto de las organizaciones.

Además, remarca la importancia de comunicar dicha identidad, lo que le permitirá a las instituciones generar nuevos vínculos y también mantener y fortalecer los actuales.

De acuerdo con esto, Capriotti define a la importancia de la imagen corporativa como:

La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de esta actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. (2009, p. 12).

Con referencia a lo que expresa el autor, una identidad sólida y distintiva y la comunicación correcta de dicha identidad hacia la comunidad, tiene como finalidad que los públicos identifiquen a la organización de la forma que esta quiera, destacando sus

puntos fuertes y distinguiéndola en el mercado por encima de otras organizaciones.

En consecuencia, en el caso de clubes deportivos y sociales una buena imagen corporativa le permitirá a la organización, ocupar un espacio importante en la mente de sus públicos, estar presentes constantemente en ellos.

Asimismo, otro factor importante que brinda una buena imagen corporativa es facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propia, duradera que crea un valor diferencial.

Por último, también es muy importante conseguir mejores trabajadores, que representen la identidad corporativa de la institución.

El público interno de una institución habla de la organización y de cómo es internamente, es fundamental que las personas que representan a la institución en sus conductas y comportamientos reflejen los valores y la visión que la organización persigue, porque sus conductas positivas o negativas, afectaran plenamente en la imagen pública y en el lugar que ocupe la organización en la mente de los públicos que la rodean.

Por estas razones, la imagen corporativa es un capital importante para una institución y esto hace necesario que exista interés en trabajar la identidad y la forma en que se comunica esa identidad, para poder reflejarse y poder influir en la imagen que se genera en los públicos.

## **2.5 Posicionamiento**

La imagen de una organización es la representación mental que tienen de la empresa o club, o es el lugar que ocupa en la mente de cada posible socio o invitado en el caso de los clubes o clientes o futuros clientes para el lado empresarial, por lo tanto es su posicionamiento.

Para definir el concepto de posicionamiento, Ricaldoni fundamenta lo siguiente:

El posicionamiento de una marca es la imagen que tienen los consumidores sobre ella. Es decir, como la ubican en su escala y estructura psicológica y perceptiva. Esto alude inequívocamente al producto imaginario y simbólico. Este es valor conceptual que las personas tienen de una marca y por ende de un producto, servicio y empresa que lo genera y produce. Es un concepto mental que ocupa una posición en la mente del consumidor, y ese espacio en el cerebro debe hacerlo una marca, antes que lo ocupe la competencia. (2013, pp.53)

Para que una marca pueda tener un buen posicionamiento en la mente de los consumidores, es importante que desarrolle y tenga en cuenta los atributos de la identidad de marca, los elementos que la componen, las características que tiene y las funciones que cumple. Este proceso de identidad, es muy valioso para generar el vínculo entre organización y comunidad, previo a que las personas tengan una experiencia con la marca.

En el caso de que haya una experiencia positiva y se genera una relación estrecha entre los públicos a los que una marca se dirige y la institución, el nombre, el isologotipo y los colores, son factores muy importantes para generar un vínculo afectivo. Que el público se vea representado por la institución, apasionado por los colores o que simplemente le cause una buena sensación el nombre o el isologotipo de una marca.

Sin embargo, en los clubes deportivos y sociales, estos tres elementos son fundamentales, debido a que generan afecto y pasión en el público. Se representaría en el nombre del club, los colores y su escudo.

El lugar que ocupe una marca en la mente de sus públicos es fundamental y para lograr obtener la representación en la comunidad que una organización espera, se debe trabajar en la identidad corporativa, comunicar esa identidad, para que la imagen pública sea la deseada, por lo tanto el posicionamiento esperado.



### **Capítulo 3: Las nueva herramientas de comunicación en los clubes amateurs.**

En los clubes amateurs deportivos y sociales, la comunicación y los medios de comunicación tienen un papel fundamental para poder desarrollarse y expandirse, buscando transmitir información para su público interno, logrando generar un feedback positivo siendo muy importante para mejorar el clima laboral, debido a que las herramientas que se van a implementar sirven para obtener que los empleados del club sientan mayor sentido de pertenencia y que la identidad corporativa sea más sólida.

Mientras que para los socios, las nuevas herramientas que se van a implementar en la comunicación de institución como teorías de marketing y marketing deportivo, sean complementarias a las técnicas de Relaciones Públicas que se van a utilizar para mejorar y desarrollar un plan de comunicación que permita cumplir con el objetivo propuesto.

En este capítulo se van a definir tres grandes conceptos, Marketing, Marketing Deportivo e Industria Cultural. Se van a vincular con el área deportiva, algo poco usual para estos temas, pero que se le puede dar distintos enfoques.

Principalmente a la industria cultural, un concepto no tan conocido como el marketing, pero de gran importancia para el desarrollo de las áreas culturales y deportivas de la actualidad, donde se pierde un poco la esencia de lo que cultura y deporte significan y se buscan rumbos más ligado a lo mercantil, a los intercambios de bienes.

Por lo tanto, se utiliza esta teoría con el fin de poder expandir el club a nuevas localidades cercanas, porque la mayoría de los socios actuales son habitantes de General Rodríguez.

Para finalizar se le dará una perspectiva a la industria cultural distinta, analizada desde la comunicación, buscando el intercambio mencionado anteriormente, para beneficios del club que se está trabajando en el Proyecto.

### **3.1 Introducción al marketing.**

Para hablar de Marketing deportivo, primero se debe definir el concepto de marketing, según Kotler (2003), el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando o intercambiando valor con otros.

Según la definición del autor, el marketing es un intercambio con el cliente, donde se le brinda lo que necesita a cambio de algo que estoy precisando. Además, tiene la finalidad de crear un valor agregado, buscando fidelizar a su público.

Asimismo, para lograr crear ese valor en los clientes, es muy importante tener una buena comunicación así el mensaje que se busca transmitir llega a destino y para lograrlo también es fundamental conocer el público objetivo al cual está dirigido.

Es importante tener conocimiento del comportamiento sobre el público al cual se dirige la organización porque cuanto más se conozca al cliente, es más fácil brindar lo que está necesitando y se va a lograr la fidelización con el público.

Sin embargo, para que esto sea posible, es fundamental realizar una base de datos, con información de los clientes y a partir de eso se realizan las ofertas que cumplan con sus necesidades.

En el caso de los clubes deportivos, en su base de datos tienen la información de sus socios, pero no pueden conformarse con eso únicamente, necesitan establecer una comunicación efectiva, para lograr nuevas relaciones con la comunidad y con otras organizaciones.

Según Kotler (2001) para lograr llegar al público objetivo, se debe realizar un plan de marketing compuesto por cinco etapas, en la primera se realiza un análisis de situación, para indagar en qué lugar se encuentra la organización con respecto a su competencia, en la segunda etapa se realiza un diagnóstico interno, para lograr obtener la posición real de la empresa, mientras que en la tercer etapa se fijan los objetivos que se quieren lograr.

En cuarto lugar, se diseña un plan estratégico, el cual responde a ¿Qué voy a hacer? Y por último, se realiza un plan táctico que responde a ¿Cómo lo voy a hacer?

Pero para poder diseñar una estrategia de marketing, se debe segmentar el mercado. Esto quiere decir dividir el mercado en grupos más pequeños con las mismas necesidades. Otro factor influyente es la diferenciación, se diferencia la oferta de mercado buscando obtener mayor interés en los clientes. Y por último, el posicionamiento, lograr que una oferta ocupe un espacio en la mente de los consumidores.

El autor plantea que puede haber distintos tipos de segmentación de mercados, existe la geográfica, que es una división según la ubicación, como naciones, regiones, etc.

Otro tipo de segmentación, es la demográfica que es según las características personales del consumidor. Y después hay dos tipos de segmentación de mercado, más específico de cada consumidor, como la pictográfica y la conductual.

En el caso de la táctica, está compuesta por las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El marketing tiene como finalidad darle algo más al cliente que satisfacción, busca superar sus expectativas y para lograrlo, las organizaciones deben transformar las necesidades del público que rodea a la institución en beneficios económicos y posibilidad de crecimiento institucional.

En la actualidad, el marketing se convirtió en una herramienta fundamental en las entidades deportivas, las que son de gran envergadura y tienen a su disposición un presupuesto alto, pueden explotarla los conceptos básicos del marketing.

Es un caso distinto para los clubes amateurs, que sin contar con un presupuesto destinado al marketing y la comunicación, tienen que aplicar de la misma manera sus herramientas, para poder desarrollarse, para poder trasladar su identidad a sus públicos y la comunidad, para poder informar las obras que se realizan para el crecimiento de una institución.

Pero todas las organizaciones que busquen mejorar deben tener en cuenta estos conceptos para gestionar de mejor manera sus marcas y en el caso de clubes deben aplicar conceptos de marketing deportivo para cumplir sus objetivos.

### **3.2 Definición Marketing Deportivo**

El marketing para las instituciones deportivas y sociales es muy diferente que para un producto de una empresa. En los productos, se puede distinguir por su calidad, estilo, el envase del producto, entre otras características.

Para Kotler (2001) el marketing de servicios, se debe tener en cuenta cuatro características:

**Intangibilidad:** Los servicios no se prueban o tocan antes de comprarse. El consumidor confía en la palabra del vendedor.

**Inseparabilidad:** Los servicios no se pueden separar de los proveedores.

**Variabilidad:** La calidad de los servicios podría variar dependiendo de quién los presta, cuando lo presta, donde lo presta y como lo hace.

**Caducidad:** Los servicios no se pueden almacenar para una venta posterior.

Estas características de los servicios, están reflejadas en la vida de los clubes sociales y deportivos, debido a que una persona puede llegar a una Institución por recomendación de un allegado, pero la calidad del servicio va a ser diferente para todas las personas, al que recomendó una organización seguramente estaría satisfecho con el servicio prestado, con la calidad de servicio, pero haciendo hincapié en una de las características mencionadas puede que a una persona nueva que llegue a la organización y decida ser parte de un club, la calidad no logre satisfacer sus expectativas.

Para realizar este trabajo, se va a proyectar el marketing deportivo en base a clubes deportivos y sociales que se enfocan a la competencia amateur.



El autor Camino (2012), define a marketing deportivo como el conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos y satisfactores, entre organismos y personas, de manera voluntaria y competitiva.

Según lo que menciona el autor, es importante aplicar las herramientas de marketing deportivo, para satisfacer las necesidades de una persona con respecto al deporte.

En la actualidad, hay una gran competitividad a nivel deportiva, de distintas organizaciones o emprendimientos que apuntan a una comunidad deportiva.

Por lo tanto, los conceptos de marketing deportivo, son cada vez más importante para las organizaciones para poder lograr satisfacer las necesidades de los potenciales clientes y poder brindarle un valor superior a los actuales.

Además, el marketing deportivo busca obtener la fidelización de sus públicos, logrando un aspecto tan valioso como el sentido de pertenencia, que va a llevar a que todas las personas que integren una organización se comprometan con la misma y quieran obtener la mayor cantidad de logros posibles, sea en el ámbito deportivo de un club, como también en el administrativo, intentando desarrollar distintas herramientas de marketing para progresar y crecer como Institución, mejorando su imagen pública para la comunidad.

El autor Ricaldoni define al marketing como:

La aplicación de técnicas profesionales a través de principios y procesos, coordinados y planificados estratégica, táctica y operativamente con el objetivo 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 al aumento del nivel de ventas y la porción del mercado (2013, p.50).

De acuerdo con esta definición, para hablar de marketing deportivo el autor dice que es la relación que existe entre el consumidor y el proveedor de la industria deportiva. Los tipos de consumidores, pueden ser el público (de manera presencial donde se brinda la

práctica deportiva o sigan el deporte a través de distintos soportes como la televisión, la radio, entre otros. O también personas que adquieran productos deportivos).

Y también otro tipo de consumidor son los patrocinadores, que podrán ser entidades comerciales, organismos gubernamentales e instituciones sin fines de lucro, entre otras.

El Marketing Deportivo habitual se basa en la venta de productos, como pueden ser camisetas de jugadores que generen afecto en sus seguidores o en la venta de entradas. En el caso de los clubes amateurs, el enfoque es diferente, se busca satisfacer la necesidad de las personas que estén interesadas en una práctica deportiva y en pertenecer a una organización, que a través de sus inscripciones y afiliaciones, el club pueda obtener dinero para sustentarse.

Camino define al Marketing Deportivo como:

El marketing deportivo trabaja con una oferta de elementos tangibles e intangibles que representan un conjunto amplio de beneficios que pueden ser de carácter funcional, afectivo, psicológico, social hedonistas, o estéticos, los mismos que funcionan como motivadores de la compra o consumo. Para que exista una demanda potencial, el deseo debe estar acompañado de la posibilidad de pago por el producto o servicio que satisfaga una necesidad. (2012, p. 42).

Por lo tanto, es tan importante vender los productos de una organización deportiva como sus servicios, no solo se deben diseñar estrategias de marketing para vender camisetas u otros elementos que integren a un club, sino que se deben diseñar estrategias para lograr vender sus servicios y afiliar personas que generen relaciones duraderas en el tiempo, esto es lo que va a generar el desarrollo y crecimiento de una institución deportiva.

Por su parte, Ricaldoni (2013) plantea que el marketing deportivo podría dividirse en:

La práctica deportiva en sí misma, donde ocurre el deporte: los atletas, equipos, selecciones, federaciones, estadios, campos deportivos y demás. En otro lugar, podemos analizarlo como el mercado de los productos deportivos como ser indumentaria y equipamiento. En tercer lugar las marcas no deportivas que participan del negocio deportivo. Y por último, el deporte social dentro del cual se encuentran organismos gubernamentales y entidades de bien social que encuentran en el deporte, un vehículo para mejorar la vida de las personas. (2013, p.42).

Con respecto a lo que plantea el autor, hay distintos puntos de vista para analizar al marketing deportivo, el lugar donde ocurren los hechos, es donde se encuentra el público que genera el negocio deportivo, que son todos los seguidores que evento a evento simpatizan por un equipo o se hacen presentes en estadio, por el simple hecho de pasión por ese deporte.

Como también, se encuentran los deportistas que llevan a cabo la práctica deportiva, generando pasión y sentimiento en los diversos públicos, ya sea el que está presente en el estadio o los televidentes. Para que este negocio siga teniendo beneficios, las ligas y los clubes se preocupan en la calidad de espectáculos que ofrecen al público, por lo que año tras año, las asociaciones trabajan en poner requisitos que tengan que ser cumplidos por los clubes que la integran para que las competencias sean más vistosas y generen interés en los aficionados por el deporte.

En segundo lugar, el mercado donde se venden productos deportivos, como la indumentaria, motivo relacionado con las marcas no deportivas que forman parte del negocio deportivo.

Estos dos casos, son una fuente de alimentación trascendental para generar y aumentar día a día el negocio deportivo, cada vez son más altas la cantidad de camisetas vendidas por un equipo o sorpresivamente por un solo jugador, como también cada vez son más altos los acuerdos de los clubes con marcas que poco tienen que ver con el deporte y solamente participan por la visibilidad que les genera ser parte de un club deportivo popular. Puntos importantes para entender el concepto de industrial cultural, desarrollado posteriormente.

Por último, el autor menciona el deporte social, utilizado principalmente para la educación y formación de niños que son apasionados por la práctica deportiva. De igual manera, que se utiliza para la rehabilitación de personas en la sociedad como para ayudar a personas que tienen problemas sociales.

En este caso, se ve reflejado el deporte sin la irrupción de la industria cultural, debido a que las marcas y las grandes empresas multinacionales no demuestran interés en destinar parte de su presupuesto en la publicidad para esta práctica deportiva, debido a un motivo principal de que no es transmitida a miles de personas.

Para Camino (2012) el marketing se desenvuelve en dos dimensiones, marketing operacional, ligado a las ventas y una dimensión analítica denominada marketing estratégico.

Sin embargo, en el caso del marketing estratégico, está vinculado con los análisis continuos y sistemáticos de las necesidades del mercado y diseñar productos o paquetes de servicios con características que diferencien a sus competidores, asegurándose la empresa una ventaja competitiva.

Y el marketing operativo, es la dimensión operativa que hace realidad la estrategia, definiendo las acciones que debe realizar la empresa para satisfacer su mercado. Su función principal es crear volumen de negocios, vender.

Los dos niveles evolucionan en conjunto, estando ambos en función del otro. El marketing operativo es el lado comercial de la organización, que necesita tener un buen marketing estratégico para obtener buenos resultados.

Según Kotler:

Las empresas actuales están descubriendo que también necesitan socios estratégicos para ser eficaces. En el nuevo entorno global, más competitivo, están desapareciendo quienes hacen las cosas solos. Las alianzas estratégicas están floreciendo en toda la gama de industrias y servicios. (2013, pp. 32)

Teniendo en cuenta lo que dice Kotler, en el mundo deportivo, existen diversos públicos, como pueden ser las organizaciones, el público y los patrocinadores.

La finalidad que tienen las empresas al vincular su marca como sponsors en eventos deportivos o en clubes, es dar a conocer su marca.

Mientras que las instituciones brindan debido a su popularidad el espacio para reflejar una marca a sus seguidores, realizando un intercambio redituable para las dos organizaciones.

Dicho intercambio es muy habitual en el deporte, generando un combo beneficioso para ambas partes, debido a que las marcas deben disponer de una gran cantidad de dinero para reflejar sus logos en los eventos o ser patrocinadores de clubes. Y los clubes necesitan de ese dinero, para poder mantener sus presupuestos anuales.

En el caso de los clubes amateurs, como los que se analizan en este trabajo, también existen estas alianzas estratégicas, como menciona Kotler, las instituciones necesitan de sus socios estratégicos para poder sobrevivir.

Además de un beneficio económico, las alianzas estratégicas generan un prestigio para marcas e instituciones, por lo tanto, se debe analizar profundamente, que socios estratégicos pueden afectar de manera positiva la imagen pública de una Institución. Como también se da en el caso de las marcas, deben tener en cuenta que deportistas, eventos deportivos o clubes deportivos, generan un prestigio e imagen positiva en las empresas, analizando la historia y el comportamiento de cada factor en la comunidad. Debido a que si una marca es patrocinador de un deportista de mal comportamiento o de eventos deportivos que repercutan de manera negativa, esto va a afectar negativamente en la imagen de la marca.

Es muy importante utilizar las herramientas de marketing deportivo, para afectar de manera positiva la imagen de una institución, debido a que una buena imagen puede atraer nuevos clientes como también lo hacen las estrategias de marketing y comunicación. Por lo tanto, la posibilidad de implementar patrocinadores en una organización deportiva, y más que nada, en organizaciones de bajo recursos y poca popularidad, debe analizarse con la misma importancia desde el aspecto económico como desde la imagen pública.

En síntesis, el autor Ricaldoni (2013) menciona que para hacer marketing, se debe encontrar una necesidad insatisfecha, definir el target y el mercado, para después segmentar la demanda, investigando y creando la oferta necesaria, para generar una estrategia. Por último, se debe realizar el plan de marketing, de marca y negocio, para llevar a cabo el plan de acción, implementando las tácticas que se desprenden de la estrategia realizada.

Es muy importante controlar y monitorear si este plan es correcto, una vez que se logra satisfacer la necesidad detectada, se vuelve a buscar otra necesidad y a realizar un nuevo plan de marketing, con su estrategia correspondiente y el plan de acción que la compone.

Por último, Ricaldoni define al plan de marketing como:

Es la herramienta de gestión que aporta a la creación de la imagen de marca deportiva. Es un documento, una guía, una herramienta y un instrumento de control y corrección de desvíos. De esta forma, el Plan de marketing es un ordenamiento planificado y profesional de la estrategia, la táctica y las cuestiones operativas de la construcción de marca. (2013, pp.134).

El plan de marketing vincula al marketing deportivo y al control de esta gestión. Es muy importante diseñar la estrategia para dicho plan, teniendo en cuenta la historia y los valores de la institución.

Para diseñar dicho plan es importante definir qué área de la organización lo va a realizar, todas las áreas deben representar la misión, visión y valores de la organización.

Sin embargo, cada área tendrá un enfoque distinto aunque la estructura del plan de marketing sea el mismo, el análisis de la situación, va a ser confeccionado con la información necesaria para cada plan, luego se definirán los objetivos que se quieren lograr.

En tercer lugar, se definirán las estrategias que se van a utilizar, las acciones a realizar para lograr los objetivos y por último, se controlara si el plan de marketing está logrando los resultados esperados. En caso de que no sea así, habrá que realizar ajustes.

Lo importante del plan de marketing, es trabajar sin importar los resultados deportivos. En la actualidad, la imagen de marca es muy importante para que los clubes y las organizaciones deportivas puedan generar negocios, en paralelo a la obtención de títulos o a los fracasos deportivos de una institución.

Buscando ampliar el presupuesto anual de una organización y generar notoriedad en la comunidad. Tratar a una institución deportiva como a una empresa, realizando planes de marketing en clubes como las empresas lo realizan para el lanzamiento de productos, va a afectar de manera positiva en la mente de la comunidad y darle un valor extra a la imagen de marca o en estos casos a la imagen de los clubes.

En conclusión, el marketing deportivo tiene la finalidad de brindar un valor superior en los clientes y el crecimiento de la imagen de los clubes aplicado en el ámbito deportivo, que busca lograr un beneficio para los clubes sociales y deportivos como también tiene la finalidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades deportivas.

Logrando a través de conceptos de marketing deportivo, un sentido de pertenencia por parte de los socios (clientes) con sus clubes.

Los clubes populares representan a millones de personas, que sienten pasión y sentimiento por las instituciones, creando el negocio que las grandes marcas aprovechan.

Para entender esto Ricaldoni define lo siguiente:

Esa pasión la sienten miles de individuos. Cientos de miles de personas. Millones de consumidores. Y el marketing entiende esta pasión y la transforma en negocio. (2013, p.304)

### **3.3 La industria cultural y el deporte**

Para hablar de la Industria cultural y sus vínculos con el deporte, primero se debe contextualizar y hablar del surgimiento de este concepto en la Teoría Crítica.

Para definir esta teoría hay que basarse en los autores Horkheimer y Adorno (1970) la Teoría Crítica surgió en Alemania, luego de la Segunda Guerra Mundial, con la Escuela de Frankfurt, durante el nazismo.

El propósito que presenta esta teoría es cuestionar el orden dado, se analizan las investigaciones secundarias. Existieron dos fuertes influenciadores en el método de esta teoría, Marx y Freud. En el caso de Marx, sostenía la sociedad colectiva, más precisamente el poder y la visión colectiva, mientras que Freud se basaba en lo individual, la visión que tenía el individuo.

El objeto de estudio de la teoría, era la industria cultural, poder e ideología. El poder esta asimilado a un doble mecanismo de control y vigilancia, mientras que la ideología se ve a partir de una institución con fuerte contenido ideológico.

Mientras que el autor, Mattelart define a la industria cultural como:

Analizan la producción industrial de los bienes culturales como movimiento global de producción de la cultura como mercancía. Los productos culturales, las películas, los programas radiofónicos, las revistas manifiestan la misma racionalidad técnica, el mismo esquema de organización y planificación por parte del management que la fabricación de coches en serio o los proyectos de urbanismo (1997, pp. 54).

Este concepto, es un proceso de intercambio de mercancía, donde los bienes artísticos se convertían en un bien mercantil, y teniendo en cuenta el Proyecto de Grado, un club podría crear nuevos vínculos y fortalecer los actuales y así poder obtener mayor cantidad de socios y públicos vinculados con la organización.

Para el autor Isaacson (1993), para definir el concepto lo compone en dos elementos, la infraestructura tecnológica, encargada de transmitir mensajes, opinando que su objetivo es el condicionamiento de los receptores y la manipulación de las masas.



Y en segundo lugar, un acto cultural adaptado al sistema. En contra de que la cultura sea un bien mercantil, define a la cultura como el conjunto de actividades creadas por el hombre, por lo tanto es una actividad y no un bien mercantil. Y también menciona que, la industria tiene como objetivo la fabricación de mercancías.

La crítica a la Industria Cultural, es porque se pierden los valores propios de la cultura, en este caso, del deporte, siendo una actividad de las personas y no una producción de una industria.

Por este motivo principalmente, este concepto no es aceptado en el mundo deportivo, debido a que las características que presenta un club y los objetivos que tiene, no coincide con los de un producto. Lo más importante para una institución no es la cantidad de ventas realizadas sino la transmisión de valores y los resultados deportivos obtenidos.

En el caso del autor de Rivera (1998), el autor para hablar de la Industria Cultural, se refiera a dos opuestos. Por un lado, se encuentra la crisis que produce la inserción de la cultura en el mundo industrial y por otro lado, adaptarse a los cambios del sistema y a aceptar el amplio mercado que abren los medios en la cultura.

Teniendo en cuenta las definiciones de estos tres autores, la industria cultural, puede generar buenas posibilidades en la vida de las instituciones dedicadas al deporte, ayudando a los clubes a desarrollar nuevas formas de obtener beneficios como pueden ser económicos como también brinda la posibilidad de desarrollo social, llegando a nuevos públicos y a distintas empresas o marcas que quieran ser parte de los clubes.

Mientras que en el caso de clubes amateurs, es muy importante darle importancia a la comunicación e intentar explotar todos los espacios posibles para poder sustentarse, debido a que no tienen la popularidad de grandes clubes a nivel nacional, pero si a partir de una buena aplicación de la industria cultural y el desarrollo de la comunicación pueden crecer como instituciones.

Buscando generar nuevos vínculos con empresas que quieran ser patrocinadores, creando planes de comunicación para lograr obtener mayor cantidad de socios, como también transmitiendo su identidad corporativa para lograr mejoras en su imagen pública. Debido a la evolución de la tecnología, para poder crecer y realizar los pasos que se mencionaron, se necesita definitivamente realizar una comunicación efectiva y trabajada, se necesita contar con presupuesto para dedicarle a este aspecto, para comunicar en los canales oficiales de cada club, de manera constante y fluida.

Logrando generar un vínculo estrecho con sus públicos y con la posibilidad de crear futuros públicos interesados en la organización.

En la actualidad, las redes sociales e internet, le facilitan el trabajo a las entidades que no cuentan con presupuestos altos para mantener un sector de comunicación dentro del club, desarrollando de buena manera la comunicación en sus canales como también, realizando alianzas estratégicas con patrocinadores, una oportunidad que les genera grandes beneficios y la posibilidad de aspirar por desarrollo y progreso para poder atraer a más socios y fidelizar a sus socios actuales, generando en ellos un sentido de pertenencia por los colores que representan a su institución.

Por otra parte Ricaldoni para hablar de la influencia del deporte en la economía mundial menciona que:

No puede ser un análisis limitado exclusivamente al volumen de negocio, ya que 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 sentimientos que provoca. La cultura deportiva ha penetrado muy dentro de la vida diaria de las personas. (2013, pp.40).

En esto el autor se refiere a que el deporte, hace tiempo ha dejado de analizarse solamente como una actividad deportiva, sino que también desde el aspecto económico y en la vida psicológica y social de las personas.

En la vida diaria, se puede observar a deportistas, realizando publicidades de grandes marcas, esto demuestra la incidencia social.

Las marcas contratan a esos deportistas para que lo representen por lo que generan en el público, los deportistas deciden realizar las publicidades por el dinero que obtienen. Es un gran negocio, donde todas las partes se ven beneficiadas, aunque debe haber mucha precaución. En cuanto a la marca, debe estudiar el comportamiento de los deportistas para que representen a la identidad de la institución y que generen pasión en la comunidad, para que esto afecte de manera positiva en su imagen y en el posicionamiento de su público objetivo.

Estos motivos alteran directamente a la esencia de la práctica deportiva, perdiendo el rumbo que en principio tenían los deportes, transformándose en un gran negocio, en donde las empresas están muy interesadas en llegar a la comunidad a través de deportistas y clubes deportivos, por el sentimiento y la pasión que despierta.

Estos vínculos también se ven reflejados en deportistas amateurs y se visten imitando a grandes profesionales de ese deporte, por el motivo de sentirse identificados o por la pasión que esos deportistas le generan. Visten la marca que sus ídolos utilizan debido a grandes contratos millonarios.

De esta manera, los consumidores de deporte se transforman en consumidores habituales de las marcas, gracias al sentimiento que tienen los consumidores por las figuras que representan a las marcas. Este gran negocio se da únicamente por lo que genera el deporte en las sociedades, por la popularidad que lo caracteriza.

Para fundamentar esto, Ricaldoni manifiesta lo siguiente:

Las marcas suelen implementar en sus campañas de marketing, la utilización de líderes de opinión o expertos. Es común ver como deportistas de alta exposición, imagen positiva y/o exitosos, suelen ser tentados por las marcas más comerciales para que sean su vocero dentro del mundo de los deportes y así poder captar la atención de un segmento de consumidores nuevo en beneficio de mejorar imagen de marca y mayores ventas. (2013, p. 62).

En este caso el autor, utiliza otra herramienta usual en la economía y el marketing, como la segmentación para relacionarla con el mundo deportivo, identificando deportistas como líderes de opinión y así poder llegar al público objetivo. Una práctica que es muy usual en los años que hay mundial de fútbol masculino, donde los jugadores que representan a los seleccionados que participan cuentan con muchas posibilidades para realizar publicidades. El caso más particular, es el de las marcas de televisores, que crean ofertas y promociones especiales, con un jugador como imagen de esa estrategia.

#### **Capítulo 4: Porteño Atlético Club.**

Para este proyecto de grado, fue elegido el Porteño Atlético Club como un caso para desarrollar y exponer la importancia de las Relaciones Públicas, demostrando que estos conceptos pueden extenderse de sus campos tradicionales, como las empresas a la vida de los clubes amateurs.

La influencia positiva que el desarrollo de una fuerte identidad corporativa puede generar en la vida de estos clubes y los beneficios que les otorgan, desembocando directamente en la imagen pública de las instituciones.

La importancia que el club le va a brindar a la participación de su público interno, trabajando para que representen los valores de la institución en la comunidad y para que sea una imagen positiva de la organización.

Mientras tanto, se va a fortalecer la comunicación interna y externa, a través de los canales oficiales del club y de la realización de un plan de comunicación.

Además aplicar herramientas del marketing deportivo para agregarle un valor a la imagen de la marca del club y un valor agregado a los públicos que rodean a la institución. Asimismo, con el trabajo de investigación realizado, mediante distintas técnicas como el trabajo de campo en la institución y entrevistas a distintos participantes de la comunidad, pertinentes a este trabajo, como un miembro de la comisión directiva del Porteño Atlético club, un socio de dicha institución y un habitante de General Rodríguez.

Por lo tanto, este PG le va a generar nuevas oportunidades a la organización, brindándole un nuevo enfoque que no sea solamente lo deportivo sino que también estén interesados en la comunicación de los valores de la institución, representando sus principios y transmitiéndoselo a la comunidad.

De igual manera, a partir de este proyecto la institución va a trabajar en mejorar la imagen de marca y la imagen pública para lograr atraer a nuevos públicos como también posicionarse en mayor proporción en la mente de la comunidad, principalmente en la

mente de los públicos interesados en ser parte de este club.

En la vida de los clubes amateurs, no es usual que se apliquen herramientas de comunicación pertinentes a las Relaciones Públicas como al marketing deportivo, pero si es muy frecuente que comuniquen en redes sociales o en los canales oficiales de la institución pero sin tener en cuenta las ventajas que genera crear un plan de comunicación.

#### **4.1 Historia del club**

Porteño Atlético Club, es un club de una rica y larga historia, fundado el 17 de febrero de 1911, se encuentra ubicado en General Rodríguez, Buenos Aires. Cuenta con un Campo Deportivo y una Sede Social y con más de 2.500 socios que disfrutan y aprovechan sus instalaciones.

El club fue fundado por: José Bartolomé Aramini, Anibal Dastugue, José Dastugue, Juan Decaro, Arturo Demaestri, Luis Ernesto Demaestri, Luis Guerini, Carlos Rinaldi, José Rinaldi, Arturo Tenzi, Mario Vega y José Vidal.

El primer presidente de la historia del club fue, José Vidal. En la actualidad, su comisión directiva está compuesta por: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Pre-Tesorero, Secretario y Pro-Secretario, serían los cargos principales. Aunque la CD, también está integrada por seis Vocales titulares, seis Vocales suplentes, tres Revisores de cuentas titulares y tres Revisores de cuentas suplentes.

El Campo Deportivo, está ubicado a metros de la Autopista Acceso Oeste, en la calle Guillermo Costalonga 725. Compuesto por más de diez hectáreas disponibles para que sean utilizadas por los socios o las personas que deseen visitarlo, posee un estacionamiento propio, como una zona recreativa con quinchos y parrillas, para pasar un excelente día.

El Porteño en el anexo deportivo, ofrece la práctica de los siguientes deportes: Básquet, Fútbol, Hockey, Paddle, Patín, Rugby y Tenis. Todos los deportes se encuentran federados en ligas y representan oficialmente al club.

Todas las disciplinas deportivas cuentan con una rica historia, con tres particularidades a destacar. En el caso del hockey, en la actualidad está pasando por su mejor momento deportivo, perteneciendo a la categoría D de la Asociación de Hockey de Buenos Aires. En el fútbol, el club supo ser protagonista de los campeonatos de la primera división del fútbol argentino en la era amateur, en el profesionalismo se disolvió la primera división del PAC, con la particularidad de que este año se volvió a conformar, para competir en la Asociación de Fútbol Amateur. Por último, en el caso del rugby, después de un mal comportamiento por parte del plantel profesional de la institución, en el año 2000, se sancionó al club prohibiéndole competir durante 99 años, gracias a una gestión del actual plantel que conforma la primera división, pero hace dos años, esa sanción se levantó y PAC pudo volver a presentarse en la Unión de Rugby de Buenos Aires.

Además el PAC en su campo, cuenta con un Jardín Infantil y una Escuela Primaria y Secundaria, que fue fundada en el año 2005, dentro de su propuesta educativa, el plan de estudio está diseñado curricularmente por el Ministerio de Educación de la provincia de Buenos Aires. Además de la educación escolar correspondiente, el colegio tiene iniciación en el deporte para los más pequeños como atletismo, fútbol, hockey, rugby y vóley. En la primaria y secundaria la exigencia deportiva es más alta.

En la escuela se les exige proyectos educativos solidarios, como la crianza de animales, la cosecha de vegetales y se realizan campamentos para tener experiencias en la naturaleza.

El club también cuenta con, servicio de Alojamiento y Hotelería y un Restaurante, disponible para la organización de eventos privados, como para que disfruten sus socios todos los días.

La Sede social, está ubicada en pleno centro de la ciudad, en donde se llevan a cabo, las prácticas de Artes Marciales, Paleta, Vóley y cuenta con un Gimnasio disponible para sus deportistas de forma gratuita, como para la comunidad. Además de tener un salón de eventos propio, una cervecería y un estacionamiento, dentro de su establecimiento.

En la actualidad, el club se encuentra en una etapa de desarrollo debido a que se está modificando la comisión directiva y se están formulando sub-comisiones de cada deporte de forma obligatoria, para lograr que todas las disciplinas se encuentren alineadas a los objetivos que la institución persigue.

#### **4.2 Misión, Visión y Valores.**

La Misión de la institución es la siguiente: Trabajamos constantemente para brindarle a la comunidad la posibilidad de realizar deportes en un marco de respeto y compromiso por el compañero y sobre todo por la institución. Además, buscamos lograr el encuentro entre familias y amigos para que disfruten las instalaciones que el club ofrece, fomentando su identidad corporativa y los valores de la institución.

La visión que tiene Porteño Atlético Club es: Aspiramos a ser un club que se destaque por el respeto y compromiso con la sociedad, donde los socios aparte de practicar un deporte se desarrollen como personas. Fomentar la identidad y el sentido de pertenencia por la institución.

Los valores a través de los cuales la institución quiere destacarse son: Nuestra Institución fomenta a través de sus actores para desarrollar el sentido de pertenencia en sus socios, especialmente los siguientes valores:

**Responsabilidad:** Entendida como el reconocimiento de hacerse cargo de los propios actos y sus consecuencias.

**Respeto:** Entendida como la capacidad de entender y considerar los derechos propios y ajenos, así como la aplicación de las reglas y normas aceptadas.



Trabajo en equipo: Entendido como un modelo de accionar para lograr las metas comunes integrando y potenciando las individualidades.

Ecología: Como consciencia y generación de acciones tendientes al cuidado y preservación del medio ambiente.

Solidaridad: Como capacidad de generar empatía con otras personas procurando mejorar realidades adversas.

Compromiso: Como dar lo mejor y máximo de cada uno, en toda tarea emprendida en forma individual o grupal.

Perseverancia: Como la actitud de seguir a pesar de los obstáculos y errores, reflexionar y recomenzar.

Superación: Como plan de mejora continua, replanteando y adecuando los objetivos a una realidad cambiante.

Los valores del club son transmitidos para todos los integrantes de la institución, ya sean socios, deportistas o alumnos del colegio.

El club transmite que el público interno que lo conforme debe ser responsable, trabajando en equipo con respeto, cuidando la ecología, debido a que tiene un espacio verde muy grande, solidaridad por el compañero y el rival, porque todas las semanas otros clubes se acercan a competir y los valores deben ser transmitidos con el público externo de igual forma. La perseverancia y la superación, están orientados al aspecto deportivo y educativo, deben tener la actitud de querer superar los obstáculos que se les presenten, trabajando para mejorar.

Pero por sobre todos los valores, el público interno y los invitados que se acerquen a la Institución deben tener compromiso, tanto como para trabajar y cumplir los objetivos que el club junto a sus socios se proponen como también el público externo que ingresa al club semana tras semana, debe comprometerse en cumplir con los valores que forman a la institución.

### **4.3 Análisis Interno**

Para poder realizar un plan de comunicación para Porteño Atlético Club, es muy importante en primera instancia realizar un diagnóstico interno de la institución, y el análisis F.O.D.A es una herramienta fundamental, donde se reflejan las fortalezas de la organización, para hacer hincapié en estas para comunicarlas a la comunidad, además de mantenerlas.

Las oportunidades que a la empresa se les presentan deben trabajarse para explotarlas y convertirlas en fortalezas. En el caso de las debilidades y las amenazas, hay que afrontarlas y buscar convertirlas en beneficios para esta organización.

Las fortalezas que la destacan a la institución son el amplio campo deportivo que posee, que le permite realizar la práctica deportiva de múltiples deportes, en donde las canchas a utilizar para las competencias se encuentran en muy buenas condiciones y las que están en un estado regular se trabaja constantemente en sus mejoras.

Dicho campo también tiene como fortaleza, la ubicación en la que se encuentra es de fácil acceso para las personas que no son habitantes de General Rodríguez, por la cercanía con la Autopista Acceso Oeste y se encuentra ubicado a unos 700 metros del centro de la ciudad.

En su campo deportivo cuenta con diversas atracciones para sus socios como dos piletas que tienen la particularidad de una ser de un gran tamaño disponible para los adolescentes y adultos y otra pileta caracterizada por su tamaño pero por no tener la misma profundidad, disponible para los niños y las colonias de verano.

El campo cuenta también con un restaurante y alojamiento interno, muy utilizado por sus socios para descansar como también para concentrarse previo a días de competencia.

También posee un estacionamiento propio disponible únicamente para sus socios o para las personas invitadas.

Una fortaleza principal del club es una escuela deportiva, siendo la única en la ciudad que cuenta con esta particularidad, además de las materias correspondientes al plan de estudio diseñado por el Ministerio de Educación, se les agregan las materias deportivas, como hockey, fútbol, rugby, handball, vóley, tenis entre otras. Asimismo, el colegio de la institución tiene como pilares fundamentales y distintivos ser una escuela que además de la práctica deportiva y los contenidos teóricos que ofrece su plan de estudio, se realizan proyectos y experiencias de características muy particulares y distintivas, propias de la institución y altamente significativas para cada alumno. Como acciones de Responsabilidad Social Empresarial, colaborando con entidades que lo necesiten en los diferentes ámbitos y experiencias tales como campamentos con fines solidarios, pautando participaciones con ONG, que puede ser en comedores o en hospitales, en distintos lugares del país. Además de ese fin solidario, se realizan actividades en la naturaleza, durmiendo en carpas y viviendo experiencias diferentes a las cotidianas en distintos territorios del país, como puede ser en el sur o en el norte del mismo. Esto es una actividad muy distintiva del colegio, que realmente genera la atención de padres para la educación y formación de los alumnos.

El club también se destaca por tener una sede social ubicada en el centro de la ciudad, esta sede se caracteriza por su amplitud y por tener en la misma diversas opciones que llamen la atención de la comunidad para visitar, como un gimnasio que cuenta con muchas máquinas en excelente estado y adquiridas recientemente, una cancha de vóley disponible para los deportistas que quieran practicar ese deporte, una cancha de pelota-paleta disponibles para sus socios.

Además en la sede, se encuentra un estacionamiento privado, que en el caso de que haya lugar puede ser reservado por personas ajenas a la institución, una cervecería reconocida que llama la atención de los habitantes de General Rodríguez y alrededores y un salón de eventos.

El principal capital de la organización es su público interno, cuenta con dos mil personas asociadas a la institución, con profesores capacitados para que además de transmitir los conceptos propios a los deportes que enseñen inculcan los valores que representan al club a sus alumnos. También el club es representado por planteles adultos federados en rugby, tenis, básquet y hockey. Además de tener deportistas juveniles federados en futbol y en los deportes mencionados.

Las oportunidades que se le presentan a Porteño Atlético Club, son las siguientes: el desarrollo de la comunicación externa a bajo costo, a través de las redes sociales y los canales oficiales de la institución.

Crear un plantel de primera división de futbol que represente al club en AIFA, liga reconocida en Buenos Aires, lo que le brinda la posibilidad de aumentar la cantidad de socios y deportistas.

Generar alianzas con empresas, que quieran realizar family days o que le brinden un beneficio al público interno de ser socios de un club de las magnitudes del PAC.

Estas alianzas y el aumento de socios y habitantes que se interesen en ser aficionados de la primera división de futbol masculino, le permite a la institución de lograr vínculos de patrocinio con marcas interesadas.

Por último, dos oportunidades a destacar es que la institución no tiene clubes que tengan las mismas características en la zona, como tampoco existen en ciudades cercanas.

La última oportunidad es el interés social de la comunidad por ejercer deportes para sentirse en mejor forma física y más saludable.

La principal debilidad que tiene la organización es la falta de comunicación, tanto a nivel interno como a nivel externo, falta desarrollar vías y canales de comunicación, para poder lograr los objetivos que la institución se propone.

Tal es el caso, que no cuenta con una página web actualizada, ni con información necesaria para captar interés en nuevos públicos.

Una debilidad que afronta la institución es tener un presupuesto limitado, donde los ingresos económicos en la actualidad dependen únicamente de la cuota social y deportiva de los socios.

Esto genera otra debilidad como la falta de mantenimiento del club, donde no tiene la posibilidad de desarrollar nuevos espacios o mejorar los espacios actuales que el club posee.

Y por último, una debilidad llamativa, es la poca asistencia a los espacios de recreación de la institución como son los quinchos y las parrillas que el club ofrece a sus socios para disfrutar y compartir con la familia o entre los socios.

La última variable que integran el análisis FODA, son las amenazas externas que afectan al club como: la situación económica del país, lo que hace difícil en mantener en buen estado las instalaciones, debido a los gastos que los servicios proporcionan como también por lo costoso que es intentar mejorar o generar nuevos espacios.

Además, esta situación crítica hace que las familias recorten sus gastos por el lado del entretenimiento, por lo tanto las zonas recreativas del club para sus socios en los fines de semana, ya no son utilizadas de la misma manera que años atrás y en la actualidad los quinchos se observan vacíos.

De igual manera, dos posibles amenazas pueden ser nuevas escuelas deportivas en la zona y nuevas canchas de fútbol en la ciudad.

El análisis PEST es importante para monitorear el entorno de una institución, como las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

En el caso político, este aspecto afecta principalmente en la escuela, están sujetos a cambios políticos, adaptándose desde su programa de estudios, aumentos docentes, o protestas. Es muy similar a la situación del factor económico.

Sin embargo, la variable económica es un factor que trae muchos problemas, el mantenimiento de un club tan grande es muy costoso, y para realizar mejoras como en el

suelo de las distintas canchas, como hockey, futbol, tenis o básquet, los presupuestos están realizados en dólares y la situación es inestable por lo que es muy difícil mejorar las instalaciones.

Además, para que nos visiten nuevos invitados o para asociar a nuevas personas que no sean habitantes de General Rodríguez, los aumentos constantes en nafta y peajes son un problema.

Por otra parte, el factor social es una oportunidad, debido a que los habitantes de Capital Federal, todos los fines de semana, buscan espacios al aire libre para disfrutar y descansar durante sus días libres.

La tendencia de las personas de disfrutar su descanso en espacios al aire libre

Y por último, la variable tecnológica es una herramienta fundamental para el club y para su posibilidad de expandirse, explotando un nuevo mercado y una oportunidad de llegar a nuevas personas, utilizando las redes sociales, con la creación de un plan estratégico de contenidos, que integren imágenes, videos, información relevante, notas informativas y entrevista a protagonistas.

La situación del club actual está en un cambio permanente, buscando progresar en aspectos que antes no eran tenidos en cuenta, es que debido a un cambio de dirección, renovando a los integrantes de la comisión directiva, con miembros más idóneos y jóvenes, se detectó la falta de comunicación desde el club con los deportes y también desde el club hacia la comunidad.

En la actualidad, la cultura aplicada en la institución es la cultura de la tarea, es una cultura flexible que se ve reflejada en la comisión debido a que permanentemente se van rotando los cargos, compartiendo el conocimiento democráticamente, buscándole una solución a los problemas o las nuevas ideas, que se presentan semanalmente en las reuniones de los directivos de la organización. No hay privilegios y esto se ve demostrado por la rotación interna que sucede.

Una de las características principales de esta cultura que también está presente en la institución es el trabajo en equipo.

El sistema de rotación aplicado en la comisión directiva es porque en las elecciones presidenciales de la institución, solamente se presenta una lista oficial.

El organigrama está compuesto por 19 cargos, dentro de estos hay cinco principales, que son el presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y vocales.

También están presentes el pro-secretario y pro-tesorero, hay siete vocales presentes, además de tres revisores de cuenta.

En los últimos cargos jerárquicos se encuentra: la dirección del colegio y las subcomisiones de cada deporte.

Para fundamentar la falta de comunicación por parte de la organización, realizando un trabajo de campo en la institución, se pudo observar la falta de información y la desactualización de dicha información en las carteleras expuestas en puntos clave del club para el socio. Este espacio, es utilizado para informar sobre, noticias pertinentes de la institución, como puede ser, la realización de trabajos en común para obtener beneficios económicos que sustenten la vida del club, como por ejemplo, la realización de un bingo familiar.

Las carteleras son utilizadas también para, informar horarios de partidos y tabla de posiciones de los deportes, para reflejar los horarios de las actividades y poder sumar nuevos socios a las disciplinas.

Son imprescindibles para mantener al socio informado y comprometido con la actualidad del club.

Asimismo, si las carteleras demuestran la falta de comunicación y actualización por parte de la organización, reflejan la forma en que se trabaja este aspecto interiormente, demostrando una falencia de la institución en un factor clave para el crecimiento y progreso.

Para conocer la opinión de la comunidad, se realizaron entrevistas (ver cuerpo C, pp. 2-9) con distintos miembros de la ciudad. En principio, con un dirigente del Porteño Atlético Club, en segundo lugar con un socio de la institución y, por último, con un ciudadano de General Rodríguez.

De esta manera, se iba a poder recaudar información, conociendo como era visto el club desde los distintos sectores, comisión directiva, interno y externo.

En el caso de la entrevista con Agustín Kubar, secretario de Porteño Atlético Club, manifestó que la institución está en una etapa de pleno desarrollo. Desde el lado de la comunicación, con una comisión directiva renovada, más joven, con distintos ideales. Basando la atención precisamente en la comunicación interior y exterior del club.

Asimismo, del lado deportivo la institución se encuentra en la misma etapa, buscando progresar, sumando nuevos planteles de primera división en distintas disciplinas, como Rugby y Fútbol. Como también, planteando como objetivos la mejora de las instalaciones, más precisamente de la cancha de hockey y de las nuevas reformas en la cancha de Básquet.

Sin embargo, desde la asunción de esta nueva comisión directiva, el principal objetivo es mejorar la comunicación del club, que según comenta Kubar, anteriormente era nula. Desarrollando las redes sociales, a partir de la unificación de los conceptos, con un estilo propio, de transmitir la identidad de la institución y lograr sentido de pertenencia en los socios.

Con la finalidad de comunicarse hacia el exterior brindándole información a los socios actuales y a la comunidad, como también con el objetivo de captar nuevos socios.

En este caso, el entrevistado destaca como un aspecto para mejorar la comunicación, la identificación con la comunidad porteñista, como frases que los identifiquen a todos, hashtags como #FamiliaPorteñista, entre otros.



Desde la dirigencia se decidió, trabajar conscientemente en la comunicación del club, para lograr la identificación y el sentido de pertenencia de los socios con la institución. Debido a la falta de presupuesto, la comunicación es ejecutada por un grupo de trabajo integrado por los principales miembros de cada deporte como también por dirigentes que informan las novedades de la institución, pero en el caso de los canales de comunicación oficiales del club, son manejados por el secretario de la institución, en este caso el entrevistado.

La organización también cuenta con una diseñadora, que realiza las placas informativas y las presentaciones publicadas en las redes.

Sin embargo, desde la comisión del club tienen como objetivo principal el desarrollo de la comunicación, sin dejar de lado la transmisión de sus valores que son el respeto, el compañerismo, formando una gran familia. Buscando que todos los integrantes de la institución defiendan los valores de la misma.

Como también, el entrevistado destaca la importancia de lograr una fuerte identidad corporativa, a través de lo mencionado anteriormente, sus valores.

Con respecto a la imagen de la institución, el entrevistado destaca que se mantiene una misma imagen desde hace muchos años, tanto lo positivo como negativo. Siempre buscando que prevalezca el respeto y los valores de la institución, dejando de lado o en segundo lugar los resultados deportivos, logrando otras enseñanzas tanto para los deportistas más grandes como para los juveniles e infantiles.

Desde el lado de imagen negativa, Kubar menciona que el club está visto como un club elitista, principalmente por el valor de la cuota, que menciona que es de bajo costo para clubes de características similares, pero es alta comparándose con las otras instituciones de General Rodríguez.

Cuando el secretario del PAC, es consultado por las mejoras en la imagen de la institución, responde que es difícil cambiar la imagen de club elitista pero que el club

colabora con la sociedad, becando a deportistas, entre otras cosas. Asimismo, menciona que la imagen que debe mejorar la institución es la interna.

Por otra parte, en el caso de la entrevista realizada a un socio del Porteño Atlético Club, menciona que únicamente recibe información del club por el Facebook oficial, que desde la institución se hizo un gran cambio en cuanto a las publicaciones, principalmente en el diseño de los posteos. La entrevistada menciona que los valores que le inculcaron desde chica en el club, los sigue manteniendo y que conserve las amistades que formó desde pequeña en la institución. Sobre la imagen de Porteño Atlético Club, destaca que esta visto como un club familiar.

Por último, en la entrevista de un habitante de General Rodríguez, que tiene la condición de no ser socio del club, este ciudadano manifiesta que tiene la imagen de un club de grandes instalaciones, con un campo deportivo grande y muchos deportes en el mismo. Comentando que no seguía ninguna red social del club y que recibía información debido a que amigos de él compartían publicaciones, y por este motivo decidió seguir a las cuentas oficiales del club en redes sociales. A través de estos canales, recibió una publicación que según cuenta puede llegar a ser un motivador para en un futuro asociarse a la institución. Por otra parte, menciona que para el exterior es un club muy lindo, que puede llamar la atención de ciudadanos de localidades vecinas debido a que tiene un gran espacio verde para compartir, como también cuenta con parrillas para utilizar o un buffet.

Finalmente, destaca que para aquellas personas que no quieran practicar deporte, el club esta visto como un espacio familiar, donde se puede disfrutar de fines de semanas al aire libre, de forma recreativa y entretenida.

En conclusión, en las tres entrevistas queda claro que el club actualmente comenzó a desarrollar la comunicación, debido que hasta hace pocos años era totalmente nula. Como también, se puede destacar los valores de la institución, dado que en las tres entrevistas es un punto común.

Por lo tanto, cuando la comunicación de Porteño Atlético Club hacia el exterior, tanto para su público interno como para su público externo siga evolucionando y logre estar en una etapa más avanzada, va a cumplir un rol fundamental para la motivación de nuevas personas a asociarse como también para invitados a disfrutar del club, debido a que se van a transmitir los valores que se destacan en las entrevistas, como los mensajes claves que el dirigente de la institución menciona.

En conclusión, esta evolución comunicativa va a lograr que el club pueda seguir afianzando su identidad corporativa, por la creación de mensajes que integren lo que el club quiere transmitir al exterior, por la atención que los socios le presten a la información que el club publique, como pueden ser tablas de posiciones o informes nuevos. Asimismo, familiares o amigos de deportistas pueden estar pendientes de las publicaciones de la institución. Y también por el sentido de pertenencia que le genera al socio ser parte de las publicaciones de las cuentas oficiales del PAC en las redes. Las mejoras en la imagen de la institución van a ser la respuesta a este proceso comunicativo.

#### **4.4 P.A.C. en las redes**

La evolución y el desarrollo de la comunicación en Internet, en los últimos años fue notoria, por este motivo las organizaciones que se relacionan directamente con la comunidad no pueden intentar progresar en gran escala, sin tener en cuenta a los medios de comunicación.

En la actualidad, a partir del desarrollo de este Proyecto de Grado, las redes sociales y los canales de comunicación del club en internet, se están modificando.

En el caso de redes, se utilizan como el principal nexo entre la comunidad y el club. Es el lugar donde el socio puede informarse acerca de eventos a realizar, alianzas nuevas de la institución, actividades deportivas de los fines de semana, resultados deportivos, entre otras de las publicaciones informativas que el club realiza.

El Porteño Atlético Club, tiene cuentas oficiales en Facebook, Twitter e Instagram.

En los últimos tres meses comenzó a publicar y comunicar en su cuenta de Facebook, utilizando esta red como un medio informativo con sus socios, notificando horarios de las jornadas deportivas, torneos a disputarse, agradecimientos por obras realizadas, felicitando por logros obtenidos, transmitiendo en vivo entrenamientos y torneos y además de información sobre los ciclos lectivos.

Como también se comunica con la comunidad para informar y motivar a nuevos socios a unirse al club.

Además de la cuenta oficial, también existen otros usuarios que son pertenecientes al club, pero que son individuales de cada deporte, donde informan temas particulares a cada disciplina, como por ejemplo: la suspensión de un entrenamiento o confirmar el mismo. La escuela también cuenta con una cuenta propia.

En cuanto a Twitter, existe uno: PortenoAC, pero no es reconocido oficialmente por la dirigencia del club, aunque su última interacción en la red, es del año 2014.

Por el lado de Instagram, hace cuatro meses la institución se unió a la red, ya cuenta con 637 seguidores, y con catorce publicaciones por el momento.

Si existen cuentas particulares de cada disciplina, como por ejemplo: hockeypac, futbolpac, básquetpac etc.

Donde publican todas las semanas para informar los resultados de las distintas competencias.

En ambas cuentas, se utilizan mensajes claves para atrapar a los socios y lograr sentido de pertenencia en ellos, como: #PorteñoSomosTodos, #Familia Porteñista y por último, PAC, tu club, tu colegio, tu casa.

El Porteño Atlético Club, durante todos estos años siempre tuvo como público objetivo únicamente a las personas que están asociadas a la Institución, a partir de esta campaña también va a apuntar a invitados, que se encuentren en las cercanías de la institución, ya

sean habitantes de General Rodríguez o de ciudades vecinas al club.

Asimismo, una acción fundamental en el corto plazo, es modificar y actualizar la página web oficial del club. En la actualidad, la página fue actualizada por última vez en el año 2012, donde no solo la comunicación avanzó notoriamente sino que también el club atravesó años de desarrollo y progreso, las imágenes son antiguas y las condiciones actuales de la institución no son las que se ven reflejadas en su página web. Por lo tanto, es un aspecto primordial a resolver.

En conclusión, mediante el análisis realizado a la institución y por los motivos fundamentados anteriormente, se debe trabajar para resolver la comunicación del club. Siguiendo el proyecto que se está comenzando a realizar en los canales oficiales del club a través de las redes sociales, y teniendo en cuenta las opiniones recibidas en el trabajo de investigación, que se ha realizado con las entrevistas, se va a lanzar un plan de comunicación para Porteño Atlético Club.

## **Capítulo 5: Plan de Comunicación Porteño Atlético Club**

En el capítulo cinco, el último, se va a desarrollar el plan de comunicación para el Porteño Atlético Club, un hecho único en la historia de la institución, debido a que es la primera vez que se va a tener en cuenta la comunicación como una herramienta de progreso y crecimiento, mencionando como idea concepto el objetivo que queremos lograr con este plan.

El mismo se divide en seis etapas. La primera, es la instancia de auditoria, desarrollada en el capítulo número cuatro de este Proyecto de Grado, fundamental para saber en qué lugar se encuentra la institución y a dónde quiere llegar, realizando un análisis interno y externo, denominado F.O.D.A y P.E.S.T y también relevando información específica de la organización, como su organigrama o su cultura.

En la segunda etapa de posicionamiento, integrada por distintos factores, se selecciona al público objetivo al cual va a estar destinado el plan de comunicación y también se fija el objetivo que se quiere lograr.

En tercera instancia, se encuentra la etapa de estrategia, es la guía del plan para cumplir los objetivos propuestos, una etapa clave de formulación y planeación debido a que se decide de qué forma se va a trabajar para poder cumplir con lo esperado.

En cuarto lugar, la etapa de tácticas, ejecución de las acciones establecidas en la estrategia, esta instancia va a estar dividida en tres etapas, en principio se va a trabajar con la identidad, en segundo lugar con la comunicación de dicha identidad y de la actualidad de la institución, teniendo como objetivo transmitirle a la comunidad mejoras y que esto afecte directamente en la imagen del Porteño, última etapa del plan de acción.

En el anteúltimo lugar, es la instancia de presupuesto, se desglosa el dinero que se va a invertir en dicho plan y la calendarización del mismo, siendo una etapa muy importante, debido a que la institución históricamente no ha invertido dinero en comunicación y sería la primera vez.

Por último, la sexta etapa, es de control y monitoreo, donde se evalúa de qué manera se está llevando a cabo el plan y si cumple con los objetivos propuestos inicialmente.

En caso contrario, se debe analizar y replantearse el plan de comunicación, considerando la posibilidad de realizar reformas en el mismo plan y seguir adelante o en última instancia, diseñar un nuevo plan.

### **5.1 Idea Concepto**

Para entender los motivos, por los que se decide realizar un plan de comunicación para una institución tan prestigiosa y que existe hace más de cien años, es necesario contextualizar y analizar la influencia de la comunicación en los clubes.

Aunque, Porteño Atlético Club, no sea un club que compite profesionalmente en sus disciplinas y lo hace de forma amateur, con el mayor porcentaje de deportistas que entrenan a diario y representan al club debido al amor por el deporte y por la institución, la comunicación cumple un rol muy importante de la misma manera.

De esta manera, puede ser el principal disparador para lograr crear vínculos publicitarios entre marcas y el club, la publicidad en el deporte es un gran sustento económico para todos los clubes brindando la posibilidad de desarrollo y crecimiento tanto como institución como también en las mejoras que se pueden realizar en las instalaciones, punto clave para poder ofrecer mejores condiciones y que sea otro factor motivacional extra para unirse a la organización.

Asimilando el contexto y el tamaño del club, generar vínculos con marcas reconocidas a nivel local y provincial, es una forma de lograr prestigio a nivel institucional.

Por lo tanto, Porteño Atlético Club, aunque no sea una institución que compita a nivel profesional, tampoco es un club barrial que tiene alcance a un grupo mínimo de personas dentro de la comunidad.

El club cuenta con aproximadamente 2.500 socios, con más de cinco deportes que entrenan a diario en su campo deportivo y que compiten semana a semana representando a la organización y reuniendo una gran cantidad de personas que ingresan al club no solo a participar del deporte al cual pertenezcan, sino también familiares e hinchas que únicamente van a presenciar un espectáculo deportivo.

Por más que la publicidad en el deporte sea un negocio muy antiguo, teniendo en cuenta la situación del PAC y de qué forma trabajaba en comunicación, es un ámbito en el cual debe proyectar y desarrollar para lograr progresar como institución.

Desde hace poco tiempo, donde el club atravesó un cambio de comisión directiva y los dirigentes actuales comenzaron a hacer hincapié en los medios de comunicación, trabajando en redes sociales que el club ya tenía, pero no utilizaba activamente.

Como también, creando nuevas cuentas en las redes donde Porteño no estaba presente.

Existen diversos casos, donde un plan de comunicación es realizado para la expansión de una institución deportiva, desde hace un tiempo, la mayoría de los clubes profesionales crearon su área de Relaciones Públicas, y últimamente el encargado en manejar las redes de un club, cumple un rol importante, donde a través de mensajes claves relacionados con cada institución y publicaciones logra un feedback con los seguidores.

En la actualidad, es usual que un club de gran envergadura desarrolle un plan de comunicación para lograr expandir su marca en nuevos mercados, como suele pasar y es muy usual ver clubes realizando publicidades o activaciones de marca en Asia.

Por estos motivos, se decide realizar un plan de comunicación el cual contiene, un público objetivo específico, objetivos por cumplir y una etapa de control y monitoreo para supervisar que el plan se esté dando de la manera que se proyectó y pueda desarrollarse correctamente.



La campaña apunta a dos tipos de públicos específicos, las personas que vivan en General Rodríguez o ciudades cercanas y quieran ser socios y practicar deportes.

Asimismo, esta apuntado a las personas que vivan en zonas más alejadas y quieran disfrutar el fin de semana.

Teniendo la posibilidad de brinda servicio de hotelería, restaurante y un sector de parrillas disponible para el uso de cualquier persona que se quiera acercar al club como invitado, además del campo deportivo con canchas de básquet, tenis, hockey, paddle, fútbol, rugby y en épocas de verano, dos piletas, una de un tamaño propia para adolescentes y adultos y otra para niños.

El objetivo de la campaña es comunicar las fortalezas que reúne Porteño Atlético Club en su campo deportivo, la amplia variedad de deportes que se practican y los beneficios que existen en su sede social, al target seleccionado.

Existen tres medios elegidos como soporte para la comunicación del Porteño Atlético Club, en primer lugar, la prensa, todas las jornadas son cubiertas por un periodista, en el caso de competencias de mayor relevancia, esa cantidad suele aumentar y hay mayor cobertura por parte de prensa.

Como también, sucede con los eventos que el club organiza, participa un periodista generalmente, según la magnitud del evento.

El segundo medio es la web del club, que necesita actualización y mejorar el diseño que tiene en la actualidad.

Este sitio puede ser una gran oportunidad para atraer nuevos invitados, es muy usual que se utilice internet para buscar paseos o lugares a visitar y teniendo en cuenta que los días domingo desde Capital Federal, muchos habitantes buscan un espacio verde para disfrutar el día, se debe trabajar en la web como una herramienta fundamental para conseguir nuevos visitantes de ciudades un poco más alejadas a General Rodríguez.

Y por último, las redes sociales, a través del Facebook y el Instagram oficial de la Institución, se va a trabajar para que exista un hilo conductor en las publicaciones que se realicen. Los mensajes claves seleccionados para las publicaciones son, #PorteñoSomosTodos. , #FamiliaPorteñista., PAC, tu club, tu colegio, tu casa.

Además de interactuar con las redes que no son oficiales del club, pero que son propiedad de los deportes que integran a la institución y que cuentan con muchos seguidores que desean obtener información constante del club. Tal es el caso que el plan de comunicación a realizar está destinado principalmente a dos públicos objetivo, obviamente el primer público son los socios y mientras que el segundo son los invitados, que se acercan ocasionalmente al club pero se busca que disfruten la estadía de la misma forma que un deportista o un socio que asiste frecuentemente.

Como estrategia, se va a realizar un plan de comunicación con el fin de sostener y mejorar los atributos de la imagen pública del Porteño Atlético Club, reforzando su identidad corporativa, modificando la comunicación en redes oficiales del club, para tener mayor interacción con nuestros públicos objetivos y poder lograr el objetivo propuesto.

Donde se va a dividir la estrategia en tres partes, en principio la etapa de identidad, segundo lugar la etapa de imagen y por último la etapa de comunicación.

La intención de este Plan de Comunicación es utilizar la comunicación como una herramienta que presenta la oportunidad de desarrollo y crecimiento del club, dando a conocer a la comunidad las posibilidades que brinda el Porteño para competir en distintos deportes y también las áreas recreativas que posee para compartir un día entre familia, amigos o socios.

Siendo esta una posibilidad única en la historia de la institución debido a que es un ámbito en el cual no se ha trabajado y que puede servir para explotar los espacios que se ofrecen a la comunidad, como también dándose a conocer a localidades cercanas que no es muy usual que hayan deportistas que no sean habitantes de General Rodríguez. De la misma

forma, teniendo como objetivo potenciar los días domingo, que no generan concurrencia de los socios o invitados en el club.

## **5.2 Plan de acción.**

El plan de acción es una de las etapas más importantes que tiene un plan de comunicación, debido a que se ejecutan todas las tácticas, que son las actividades que se van a llevar a cabo para poder cumplir el objetivo, se van a dividir en tres etapas, una que está enfocada en la identidad, la segunda en la imagen y la última en la comunicación.

*Primera etapa: Identidad.*

En la primera etapa, la identidad, se va a trabajar con la creación de un manual de marca, que tenga como puntos fuertes la personalidad del club, los colores del club y sus valores. Esta instancia es de suma importancia para afianzar el vínculo entre el club, los directivos del club y su público interno, los socios.

Buscando generar un sentido de pertenencia por parte de los asociados y los deportistas con la institución. Que todas las personas que integran a la comunidad porteña, representen los valores y los colores con compromiso y responsabilidad, siendo los primeros comunicadores entre la organización y la comunidad, demostrando la lealtad y el respeto entre los integrantes del público interno y entre los socios y la institución.

Además, se va a dejar asentado por escrito el logo de la institución, tipo de cultura, pantone, tipografía que se utilice y el slogan. "PAC, tu club, tu colegio, tu casa.

Por otra parte, debido a la gestión de esta comisión directiva, se crearán sub-comisiones en cada deporte, teniendo como objetivo principal, involucrar cada vez a más personas con el club, informándolas y haciéndolas parte en cada decisión que va a tomar la comisión directiva, con el fin del progreso y crecimiento de la institución.

Estas sub-comisiones estarán incluidas por catorce integrantes, cuatro de ellos suplentes, que ocupan el cargo de vocales suplentes y no tienen voto.

Los diez puestos restantes, se van a dividir en presidente, vice-presidente, tesorero, pro-tesorero, secretario, pro-secretario y cuatro vocales titulares. Con la generación de estos nuevos puestos, se va a modificar el organigrama de la institución.

De igual manera, se va a lograr que todos los deportes brinden su opinión en la toma de decisiones de la comisión directiva, haciendo que cada disciplina se sienta parte del crecimiento y la evolución del club.

Además, todos los deportistas de la institución van a poder estar representados por su sub-comisión y también van a estar informados con las novedades del club, una acción fundamental para la comunicación entre la institución y su público interno.

Otra acción a realizar para reforzar la personalidad y la identidad de la institución, es diseñar una indumentaria oficial del club que lo represente (ver Cuerpo C, figura 1 y 2).

Todas las acciones, responden a las tres etapas que tiene este plan de acción, pero la unificación de la indumentaria en todo el club, sin dudas, es una acción fundamental para cada etapa.

Por el lado de la identidad, utilizar la indumentaria propia de la institución para entrenar y no únicamente para los días de competencia, genera un mayor compromiso y afecto por parte de los deportistas, teniendo en cuenta a la segunda instancia, etapa de comunicación, la indumentaria es un elemento de comunicación, representa los colores y a la institución a la que ese deportista pertenece.

Asimismo, en la etapa de imagen, genera una imagen positiva en la comunidad, o en las personas que desconozcan al club, le genera una sensación de interés y curiosidad, teniendo como finalidad mayor popularidad por parte de la institución.

Para lograr lo esperado con esta acción, se propone generar un espacio dentro del club, denominado Porteño Store, donde cualquier persona que quiera comprar una prenda del club pueda hacerlo sin problemas y no con el sistema actual, que es muy difícil para poder comprar de manera inmediata.

Además de la indumentaria oficial de la institución, en este local se van a vender todos el merchandising propio del club, como vasos, gorras, llaveros y entre otros objetos, muy requerido por todos los socios y simpatizantes del Porteño.

En la instancia de identidad corporativa, el clima laboral interno, es una variable fundamental para poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización, un buen clima laboral facilita la tarea de todos los trabajadores, haciendo que las horas que un empleado pasa en el club sean más placenteras e influyan directamente en el objetivo final.

Mientras que un mal clima laboral, entorpece las tareas que se deben realizar y los empleados esperan el horario de finalización de su jornada, puede cumplir de todas maneras con el objetivo propuesto, pero existiendo la posibilidad de retrasar el trabajo por la relación entre los empleados o entre los trabajadores y los directivos del club.

Para conocer el caso de Porteño Atlético Club, se van a elaborar encuestas anónimas brindándoles la posibilidad a los empleados de proponer ideas para mejorar el clima laboral y las técnicas de trabajo de la organización, como también para corregir inconvenientes que vengán afectando el día a día del público interno.

Otra acción para mejorar la relación entre la directiva y el público interno y para hacer más placentera la estadía tanto de trabajadores como de deportistas en el club, es entregar dos premios denominados “Empleados del mes” y “Jugador del mes”, esto también es un factor motivacional y una acción de reconocimiento por su buen trabajo durante los últimos treinta días.

Los premios que se le otorgan a los ganadores son artículos propios de la institución, para promocionar la imagen de la entidad, ya sean gorras, pines o el merchandising exclusivo del PAC.

Una acción muy importante para esta etapa, se va a generar un nuevo cargo dentro de la comisión directiva, como el de vocero oficial, será ocupado por el actual dirigente y secretario del club, Agustín Kubar, siendo el encargado de responder preguntas difíciles en un contexto de crisis, que son momentos que ninguna institución desea pasar pero que pueden atravesar.

En la actualidad, el valor de los servicios, entre otros gastos fijos, hacen que un club de esta envergadura, sin ingresos además de las cuotas deportivas y sociales, tenga complicaciones para cubrir los gastos a fin de mes y por lo tanto, siempre se generan rumores de posibles deudas o hasta de cierre, que no coinciden con la situación actual de la institución. Por lo tanto, el rol del vocero es muy importante para anular dichos rumores y para emitir comunicados en momentos difíciles.

Dentro de ese marco, el Porteño Atlético Club, hace unos años atravesó una situación, muy difícil y trágica, cuando en el año 2016, en un encuentro amistoso de pretemporada de hockey masculino, un jugador del club falleció en pleno partido a causa de un golpe con un adversario, fue de forma accidental y en una situación habitual de una disputa entre dos jugadores.

En esta situación, la comunicación del club fue emitir un comunicado mediante el Facebook oficial, en tiempos donde la comunicación no estaba dentro de las prioridades.

Fue una situación muy difícil a nivel institucional, que fue manejada de perfecta manera por la comisión directiva de ese entonces y por los integrantes de la disciplina correspondiente, dándole constante apoyo a la familia del chico y acompañándolos.

Sin embargo, para una organización deportiva, que se expone a diarios a accidentes y a posibles problemas, debido a la cantidad de personas que ingresan permanentemente y también a la relación entre hombres y mujeres de distintas edades, la función de un vocero es primordial.

De todas maneras, es fundamental que todas las personas que integran el público interno de la institución estén informadas y sepan que responder, pero el vocero oficial va a ser Kubar, un dirigente joven, que hace poco se unió a la comisión directiva y que tiene estudios relacionados a la comunicación.

Y por último como acción principal, se van a realizar jornadas internas y eventos entre los socios del club, donde puedan interactuar y compartir entre las distintas disciplinas. Por otra parte, como sub-acción para este tipo de actividades se va a generar, el comité de eventos, compuesto por dos representantes de cada deporte.

Las jornadas son torneos de distintos deportes de forma recreativa, como por ejemplo, otra acción a proponer, es la Copa Club Porteño, un torneo relámpago, debido a que se inicia y se termina en el mismo día, de fútbol, femenino y masculino. Que tenga como principio, que los equipos estén compuestos por deportistas del club.

En el caso de fútbol femenino, la idea principal es, que las jugadoras de hockey, vóley, ese día participen en una competencia que no es usual en ellas y se diviertan jugando al fútbol, asimismo otras disciplinas femeninas como patín o gimnasia artística.

Por otro lado, en el torneo de fútbol masculino, los deportistas que habitualmente compitan en disciplinas tales como, tenis, básquet, pelota-paleta, entre otras. Van a tener que generar su equipo de fútbol y participar para colaborar y ser parte de las tareas propuestas por la institución.

Además, estas actividades pueden ser abiertas a la comunidad, teniendo en cuenta legalidades como un mínimo de socios en cada equipo que participe del torneo. Teniendo como excepción, los participantes que ocupen el lugar de invitados, estos van a ser clubes que compitan en alguna disciplina con el Porteño Atlético Club y quieran participar de esta actividad.

Mientras que para los eventos, se va a crear un comité de eventos, seleccionando dos integrantes de cada deporte, para proponer ideas y organizar los eventos que ya están establecidos en el calendario de la institución como las cenas y fiestas en los días conmemorativos. Alguno de estos, se van a abrir a la comunidad, para que puedan participar y presenciar la lealtad y fidelidad que hay por parte de los socios con su Club, teniendo como objetivo sumar socios nuevos.

Y también, se va a proponer para que dicho comité organice y genere una nueva fiesta realizada a fin de cada año, dejándola fija en el calendario del club para los futuros años, con la premiación deportiva. Una vez finalizada la temporada, se va a realizar en la sede del club, agradeciendo y reconociendo a todas las disciplinas y a cada deportista, con el objetivo de vivir una jornada plenamente porteñista y que cada integrante del club se sienta reconocido por su institución.

La planificación para lograr llevar a cabo, este plan de comunicación cumple un papel muy importante, todas las acciones propuestas en esta primera etapa, deben estar planificadas y estructuradas para que puedan obtener el resultado esperado.

Por este motivo, desde la comisión directiva del club, se busca el involucramiento y acercamiento de personas encargadas de las distintas disciplinas deportivas para poder planificar y gestionar actividades para un desarrollo y progreso de la institución. Ampliando el organigrama habitual y dándole mayor lugar a cada deporte en el momento de tener que tomar decisiones de vital importancia para el crecimiento del club.

En conclusión con esta etapa, todas las acciones tienen la finalidad de la unión deportiva, esto quiere decir, unir a todas las disciplinas que integran la institución con el fin de progresar en conjunto y de tener una buena relación dentro del público interno, para lograr la colaboración entre un deporte y otro en cada acción que se proponga realizar.



De todas formas, este es un cambio gigantesco en la vida de la institución, debido a que hace años esto no sucede y es un aporte fundamental para el proceso como club y para la convivencia diaria de entrenamientos y partidos, siendo más placentero para todos y generándole un mayor orgullo personal a cada deportista de formar parte de la familia porteña.

Segunda etapa: *Comunicación*.

La forma y el tono de comunicar del Porteño Atlético Club, son dos acciones principales de esta etapa, donde vamos a unificar la información que el club desee transmitir a sus públicos y van a ser emitidas con el mismo formato, respetando una tipografía, un tono y una misma forma.

Otra acción importante de esta etapa es, la creación de un Instagram oficial y la difusión del mismo. El formato de publicaciones en las redes sociales va a ser similar, para respetar una forma de comunicar. Con la vinculación de los Instagram de cada disciplina deportiva, que ya fueron creados anteriormente, sitios no oficiales de la institución pero si reconocidos por la misma.

En mismo caso, se va a crear una cuenta en Instagram, @pacporelmundo\_ok, para interactuar con los socios, haciendo que envíen su foto con la camiseta del club, mientras se encuentren de vacaciones o trasladen los colores y el escudo de la institución en otras ciudades.

Como última acción de comunicación se va a desarrollar un Plan Integral de Comunicación, que especifique la forma de comunicar en cada medio perteneciente al Club y que función cumple cada persona que integre este equipo de comunicación del Porteño Atlético Club.

En el mismo, se buscara generar un equipo de trabajo compuesto por un director de comunicación, un productor de las placas que se van a utilizar para publicarlas en los canales oficiales de la institución, un periodista que realice notas y que cubra distintas competencias deportivas semana a semana y un fotógrafo.

Este equipo, es encargado de modificar la web oficial del club, actualizando la información y publicando a diario noticias de interés para la comunidad porteña. Las publicaciones que conformen este plan integral de comunicación, se van a realizar todos los días, con distintos puntos relevantes, como una nota importante semanal, que puede ser una entrevista con un deportista, una investigación o un informe propio del periodista.

De la misma manera, esta planificación indica que todos los jueves la web oficial debe comunicar los horarios y la ubicación de cada competencia y los días lunes y martes, se deben publicar los resultados y posiciones de cada categoría de cada deporte. Como un informativo general deportivo, transmitiendo lo que se viene y lo que ya pasó.

En esta actualización, la web también se va a utilizar como soporte publicitario, para fortalecer los vínculos actuales entre el club y distintas organizaciones o marcas, se puedan generar nuevas relaciones. Además de ser un aporte económico muy importante para la vida del club.

Otro gran aporte a la economía del club, es la venta de artículos e indumentaria del club, permitiéndoles a los socios y a la comunidad, la posibilidad de comprar los productos propios del club a través de internet.

Una tarea del equipo de trabajo que sea responsable del plan integral de comunicación, es crear un calendario de actividades, donde figuran todos los días de entrenamiento de cada deporte, los días de competencia, como también los días de eventos y actividades generales del club. Como pueden ser, aniversario de la institución, bingos, cenas anuales, entre otras.

Al mismo tiempo, en la web oficial se va a actualizar y trabajar en la sección, galería de fotos, subiendo imágenes de cada competencia deportiva y también fotos que sean destacadas y merezcan ser parte de la web. En la misma, se van a enlazar todos los sitios oficiales de comunicación de la institución. Como también se van a comunicar las alianzas estratégicas con patrocinadores.

Por otra parte, en las redes sociales, se van a trabajar en las dos que el club posee actualmente, Facebook e Instagram. En la primera, se van a subir dos álbumes de fotos semanales de los distintos deportes, se van a publicar los links de las notas que se suben en la web oficial, interacción con los socios y deportistas y se va a publicar información importante para los socios.

En relación con las redes y con una problemática detectada en la institución, se van a modificar las carteleras actuales del club, debido a que están desprolijas y desinformadas (ver Cuerpo C, figura 3-4). Por lo tanto, como solución se van a crear de forma digital (ver cuerpo c, figura 5.), con información actual y con mayor llegada al socio y la comunidad.

Estas carteleras van a ser completamente informativas, comunicándoles a las personas que sigan las redes oficiales del club las actividades deportivas y culturales que se realicen durante el fin de semana.

Con el objeto de que todos los socios se presenten los días de competencia y sean espectadores de sus disciplinas favoritas. Esta es una acción de comunicación pero que influye en la identidad corporativa y en el sentido de pertenencia por parte de los socios.

Además, se van a realizar vivos que muestren los entrenamientos y partidos. Y como última acción, publicar videos de resumen de partidos y entrevistas post competencia a los protagonistas.

En el caso del Instagram, la diferencia que va a tener con el trabajo en Facebook, es que la información va a ser más novedosa, subiendo placas de partidos instantáneamente, para que todos los seguidores estén informados.

De la misma manera, todas las semanas se van a subir placas con lo que se viene, se van a publicar tres fotos todos los días en distintos momentos del día seleccionados y por último, se van a realizar vivos para lograr interacción con los socios y se van a subir videos con diálogos de deportistas.

Como en la etapa anterior se propone la premiación de dos personas destacadas mensualmente dentro del público interno, en esta instancia relacionada a la comunicación, se van a disponer artículos oficiales propios del club, para realizar sorteos mensuales en las redes sociales con todos sus seguidores, sean socios o no de la institución, con la finalidad de obtener seguidores en las distintas redes sociales oficiales del club.

En todos los canales oficiales que el club tiene en los medios de comunicación, se van a comunicar las acciones realizadas en el colegio, transmitiéndole a sus socios, seguidores y a la comunidad, las tareas que lo alumnos realizan y las experiencias que tienen en los distintos proyectos de la institución.

Mencionado que la escuela de Porteño Atlético Club, es la única en la zona que realiza este tipo de acciones, con vivencias en lugares poco habituales para los alumnos, desarrollándolos como personas más allá de las enseñanzas propias de una institución educativa a un alumno, teniendo como objetivo la transmisión de valores solidarios, para que colaboren con otras personas que estén en un estado de necesidad y para que aprendan a desenvolverse individualmente.

Por estos motivos, es muy importante comunicar estos proyectos que el colegio ofrece a la comunidad, con la intención de captar nuevos alumnos y darse a conocer masivamente en la comunidad.

En la actualidad, la escuela posee una cuenta en Facebook, @colegiopac, que se

comunica activamente con sus seguidores, 781 personas, pero la cuenta no se encuentra oficializada en la web del club, ni tampoco en el usuario de Facebook.

Por otra parte, en la página oficial no suben información ni imágenes de las acciones y tareas que los alumnos realizan cotidianamente en su año escolar.

Como última acción de esta etapa y está relacionada con la instancia siguiente, se van a comunicar todas las alianzas estratégicas que realice la institución, esto quiere decir, todos los vínculos generados a través de la publicidad.

Donde marcas reconocidas a nivel local, nivel provincial o nacional, deciden invertir en el espacio ofrecido por la institución para mostrar su marca.

A diferencia de lo trabajado anteriormente, en la actualidad además de reflejar el logo en el campo deportivo del club o en la sede social se van a publicitar los sponsor en las redes sociales, con la finalidad de ofrecer un combo más completo a cambio de mayor dinero, la principal intención es dar a conocer las marcas que sponsorean al club para lograr nuevas alianzas estratégicas

Tercera etapa: *Imagen*.

Se va a trabajar con la imagen percibida por sus públicos y la imagen brindada por la institución. Además, esta etapa está ligada a las otras dos, debido a que para mejorar la imagen, es importante tener una identidad institucional fuerte y comunicarla de buena manera.

En la actualidad, tanto la cartelera deportiva como la informativa, están muy mal organizadas y visualmente son muy engorrosas, con información antigua, dando un aspecto de abandono.

Por lo tanto, esto afecta directamente a la comunicación, debido a que los socios y los invitados que recorren la institución no encuentran datos actuales.

Esto también afecta a la imagen de la institución, porque la imagen engloba todos los aspectos de la organización y porque genera la sensación de abandono y de que no se trabaja en las herramientas de comunicación que tiene el club.

Para conseguir las mejoras en la imagen, se van a realizar alianzas estratégicas, pero en este caso con Instituciones que estén asociadas a AFA, realizando jornadas deportivas recreativas entre ambos clubes, en la que se realicen partidos entre las categorías de menor edad de cada institución, con el fin de que los jugadores del PAC tengan roce con chicos que juegan en clubes de mayor envergadura y jugadores que tienen la aspiración de en un futuro ser profesionales.

Mientras que por el lado de los clubes de AFA, les brinda la posibilidad de formar un vínculo con el PAC, con la oportunidad seguir detectando jugadores de un gran potencial deportivo que en un futuro puedan dar el salto de club.

Asimismo, dentro de la acción de alianzas estratégicas, además de lograr la alianza esperada con los clubes que pertenecen a la asociación del fútbol argentino, se va a proponer como acción lograr nuevas alianzas con empresas, brindándoles el espacio que tiene el club para que realicen jornadas recreativas con su público interno o family days. Estas alianzas son importantes para la vida del club, en principio se va a buscar generarlas dentro del polo industrial de General Rodríguez y posteriormente se va a intentar lograr alianzas con localidades cercanas para acercar a nuevos públicos que habitualmente no transcurren al club.

Estos acuerdos son de beneficio mutuo para las dos instituciones, para las empresas pueden brindarle un espacio para realizar deportes y también pueden usarlo como una herramienta para trabajar en el público interno de su empresa.

Desde el lado del club, realizar una alianza con grandes empresas, afectan en su imagen obteniendo un mayor prestigio para la institución.

Como también, permite que nuevas personas conozcan al club y logre mayor cantidad de socios. Es una acción muy importante, para potenciar los días que no hay actividad deportiva y lograr que los socios se acerquen a disfrutar de los espacios verdes y al aire libre que el club les brinda.

Otra táctica que permita mejorar la imagen, son actividades de RSE, visitando y realizando jornadas dinámicas en hospitales, escuelas públicas entre otros organismos. Similar a trabajos que se realizan en la escuela de la institución, con la salvedad de que en este caso, todas acciones solidarias se realizarían en la localidad de General Rodríguez, para también colaborar con su ciudad.

Con esta acción, el club demuestra que además de formar deportistas tiene la intención de formar personas, educándola y transmitiéndole los valores que representan a Porteño Atlético Club.

Con la oficialización de la indumentaria oficial del club y los productos que componen su merchandisign, agregado a la acción propuesta en este Proyecto de Grado, que es la creación del Porteño Store, se va a generar la marca Porteño.

Esta acción no tiene antecedentes en la vida de la institución. La finalidad es seguir aportando en el sentido de pertenencia por parte del público interno con el club y en mejorar la imagen con la comunidad.

A través de esta acción se va lanzar una línea de indumentaria distinta a la utilizada para realizar deporte y que tenga la finalidad de utilizarla en los momentos previos y posteriores a la competencia deportiva de cada disciplina.

Como conclusión de esta etapa de imagen, la unión entre todos los deportes que integran la gran familia porteñista y que día a día son los motores para generar el desarrollo del Porteño Atlético Club, aportándole internamente un progreso constante a la institución.

Pero a nivel externo, la unión del club brinda una imagen sólida y positiva de la organización, demostrando con la seriedad con la que se trabaja y los valores que se les inculcan a todas las personas que integran la institución.

### **5.3 Etapa control y monitoreo**

El control y el monitoreo de un plan de comunicación es la última etapa, en el plan de acción las tácticas ocupan distintos lugares dentro de la calendarización, cada una tiene un tiempo de realización diferente y existen acciones que se pueden evaluar instantáneamente, mientras que hay otras que se pueden analizar los resultados con el paso del tiempo.

Por lo tanto, se debe ir controlando constantemente de manera individual cada acción, para en los casos que sean necesarios, se puedan realizar modificaciones y lograr el objetivo de la acción, siendo independientes una de otras brindan la posibilidad de que si una acción no logra completarse exitosamente no pone en peligro la existencia del plan de comunicación, dejando dos alternativas, la primera evaluar la posibilidad de reformular esa acción y concretarla de forma positiva.

De caso contrario, se da como terminada y se sigue con las otras tácticas que componen el plan de acción.

Una vez finalizada todas las acciones, se debe medir individualmente el impacto generado por cada una y como conclusión colectiva, se deben medir los resultados globales para determinar si el plan de comunicación cumplió con el objetivo. En caso contrario, se debe analizar si es mejor trabajar en los puntos que no se hayan podido lograr o si se da por finalizado este plan de comunicación y debe elaborarse un nuevo plan.



## **Conclusiones**

Para finalizar con este trabajo, realizado para la carrera Licenciatura en Relaciones Públicas, siendo un Proyecto Profesional que se va a poner a disposición de la institución para la que se ha realizado, Porteño Atlético Club, con la intención de resolver las problemáticas que se han detectado en la comunicación de dicho club.

En principio, la idea concepto que propone este proyecto, se van a ir desarrollando y describiendo conceptos de las Relaciones Públicas, Marketing Deportivo y temas que no son tan habituales en este tipo de clubes como la Industria Cultural.

Estableciendo como objetivo para este proyecto, el desarrollo de un plan de comunicación de Relaciones Públicas para P.A.C, focalizándose en las nuevas estrategias de marketing deportivo desde las Relaciones Públicas.

En el primer capítulo, para comenzar a explicar y entender la idea de este Proyecto y principalmente para demostrar porque es muy importante la participación de un relacionista público en la vida de los clubes deportivos y sociales sean profesionales o instituciones amateurs, se va a definir el concepto de Relaciones Públicas, manifestando el rol de un relacionista público y describiendo la importancia de la comunicación para una institución, así también la influencia que pueden tener estos conceptos en el deporte.

Y por último, una herramienta fundamental para desarrollar este trabajo, el rol que pueden tener los medios de comunicación en el deporte, en el caso del Porteño, se utilizan los medios de comunicación online como una gran posibilidad de crecimiento para la vida de la organización y más precisamente se trabaja en la activación de las redes sociales de la institución, planificando de qué manera se va comunicar y con qué frecuencia, aprovechando las oportunidades de desarrollo que el buen uso de las redes le pueden brindar a una institución como la que se utiliza para realizar este proyecto.

En la historia del club, no se ha trabajado con los canales de comunicación que los medios ofrecen, generando de esta forma una posibilidad histórica de crecimiento para la institución. Por lo tanto, las tácticas que componen el plan de comunicación propuesto en esta área, debe ser evaluado y monitoreado constantemente, para fortalecer la comunicación externa, obteniendo un feedback positivo con los usuarios que sigan al Porteño Atlético Club en sus cuentas oficiales.

En los siguientes capítulos, dando inicio al diseño del plan de comunicación y justificando lo propuesto en el objetivo, se desglosan conceptos que son muy importantes tanto en las Relaciones Públicas, como Marketing y fundamentalmente para el desarrollo de este Proyecto, destacando la importancia de la identidad corporativa en la vida de las instituciones que cuentan con tantos años de historia como es el caso de Porteño Atlético Club, que se vuelcan en sus raíces para lograr la lealtad con sus socios y atraer a nuevos seguidores a formar parte de su público interno, reflejando sus costumbres y tradiciones, reconocidas en la ciudad, dejando de lado el resultado deportivo rápido y haciendo hincapié en el trabajo en equipo, en el compromiso, en el respeto, entre otros valores que representan al club, como el camino para obtener resultados deportivos y formando a cada uno de los socios con valores que los van a representar y distinguir durante el resto de su vida, estén o no ligados al Porteño.

De esta manera, la institución busca formar un sentido de pertenencia por todos los actuales socios, como un fuerte lazo de unión entre la institución y su público interno, tomándole afecto a sus colores, trabajando para lograr los objetivos propuestos grupalmente e interesándose por el crecimiento de la organización día a día. Asimismo, es muy importante reflejar a la comunidad una imagen de fidelidad en la relación club – socios, influyendo en la percepción del público externo de manera positiva y generando interés en sumarse a la institución o logrando una buena imagen en la mente de cada uno de los ciudadanos y posibles nuevos socios para el club.

El desarrollo que P.A.C, pueda realizar en la imagen de su marca, es muy importante, utilizando la indumentaria como el principal elemento para dicho crecimiento, reforzando a nivel interno el sentido de pertenencia por la Institución, gracias a que todos los deportistas utilicen las mismas prendas para entrenarse día a día. Una motivación extra por lo que representan los colores y el escudo del club para sus socios. Asimismo, es un factor fundamental para el nivel externo, reflejando la unión que prevalece en el club y los avances que se buscan realizar con este Proyecto para poder cumplir los objetivos, posicionando la marca de Porteño Atlético Club, de manera positiva y fuerte en la mente de los ciudadanos de General Rodríguez y alrededores.

Una vez que se desarrollan los conceptos pertinentes para contextualizar y entender la idea propuesta por este trabajo, se van a realizar las tareas de campo, como entrevistas y visitas frecuentes al club. En principio, con observaciones en el campo deportivo de la institución y realizando un informe sobre su historia y un análisis interno del club.

Para poder diseñar el plan de comunicación, posteriormente se realizaron trabajos de investigación en las redes sociales que utiliza la organización.

Como resultado de la descripción y del desarrollo de los conceptos pertinentes a carreras como Relaciones Públicas y Marketing, sumado al trabajo de campo realizado en la institución y en utiliza sus canales oficiales para comunicarse en las redes sociales, se decide crear un plan de comunicación, desarrollando cada una de las etapas que lo integran y generando un plan de acción para poder resolver la problemática detectada en la institución.

Para finalizar con este Proyecto de Grado, se puede llegar a la conclusión que a partir de la aplicación de un plan de comunicación, compuesto por estrategias propias de las Relaciones Públicas se puede generar una fuerte identidad corporativa y una comunicación solida por parte de una institución. Utilizando estos conceptos para afectar directamente en la imagen pública del club.

## Lista Referencia Bibliográfica

- Black, Sam. (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. .Ed: gestión 2000.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Blanco y Herrera (2013). *Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Camino (2012) *Marketing y fútbol. El mercado de pasiones*.
- Capriotti (2009) *Branding Corporativo*. Santiago: Colección de libros de la Empresa.
- Costa (2010). *Imagen corporativa en el siglo XXI*.
- Di Lucca, Sandra (2018) *Ficha: Plan de comunicación de una empresa*. Campañas Integrales I, Universidad de Palermo.
- Fajardo Valencia, Gloria Consuelo (2016). *Relaciones Públicas y comunicación organizacional*. Bogotá, Colombia. Ed: UTADDO.
- Horkheimer y Adorno (1970). *Dialecto del ilunismo*. Buenos Aires: Sur de Buenos Aires.
- Isaacson (1993) *La industria cultura*. Buenos Aires: Marymar Ediciones S.A.
- Kotler – Armostrong (2001). *Marketing octava edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler – Armostrong (2003). *Fundamentos del Marketing sexta edición*. México: Pearson Educacion.
- Mattelart (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Mono (2006). *Identidad corporativa del brief a la solución final*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Olins (1991) - *Identidad corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid.
- Ricaldoni (2013). *La pasión deportiva del Marketing*. Buenos Aires: Librofutbol.com.
- Ritter, M. (2008). *La cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía
- Rivera (1998) *El escritor y la industria cultural*. Buenos Aires: Atuel.
- Villafañe, Justo (1999). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Wilensky (2014) *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.

## **Bibliografía:**

- Amado Suarez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Temas
- Bernard (2007) Marketing Deportivo. Barcelona: Paidotribo.
- Black, Sam. (1994). ABC de las Relaciones Públicas. .Ed: gestión 2000.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.
- Blanco y Herrera (2013). Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial. Madrid: ESIC.
- Camino (2012) Marketing y fútbol. El mercado de pasiones.
- Capriotti (2007) Gestión de la marca corporativa. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti (2009) Branding Corporativo. Santiago: Colección de libros de la Empresa.
- Chaves, N. (1988).La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Gili.
- Costa (2010). Imagen corporativa en el siglo XXI.
- Desbordes (2001) Estrategias del marketing deportivo. Barcelona: Paidotribo
- Di Lucca, Sandra (2018) Ficha: Plan de comunicación de una empresa. Campañas Integrales I, Universidad de Palermo.
- Fajardo Valencia, Gloria Consuelo (2016). Relaciones Públicas y comunicación organizacional. Bogotá, Colombia. Ed: UTADDEO.
- Horkheimer y Adorno (1970). Dialecto del iluminismo. Buenos Aires: Sur de Buenos Aires.
- Isaacson (1993) La industria cultura. Buenos Aires: Marymar Ediciones S.A.
- Kotler – Armstrong (2001). Marketing octava edición. México: Pearson Educación.
- Kotler – Armstrong (2003). Fundamentos del Marketing sexta edición. México: Pearson Educacion.
- Mattelart (1997). Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Paidós.
- Mono (2006). Identidad corporativa del brief a la solución final. Barcelona: Gustavo Gili.
- Olins (1991) - Identidad corporativa, proyección en el diseño de la estrategia comercial. Madrid.

Ricaldoni (2013). La pasión deportiva del marketing. Buenos Aires: Librofutbol.com.

Ritter, M. (2008). La cultura organizacional. Buenos Aires: La Crujía

Rivera (1998) El escritor y la industria cultural. Buenos Aires: Atuel.

Schiffman (2001). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Educación.

Villafañe, Justo (1999). Imagen Positiva. Madrid, España. Ed: Pirámide.

Villafañe (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

Villegas, J. (2012). Marketing deportivo.

Wilensky (2014) La promesa de la Marca. Buenos Aires: Temas.