

Introducción

El fútbol es una de las pasiones más profundas del hombre como identidad, consolidado como portador de valores, ideales e intereses arraigados en la sociedad. Cada hincha, cada fanático, se ve reflejado en la imagen de su club, se debe nutrir de elementos diferenciadores de otras instituciones, muy pasionales, ya que la ideología popular en el fútbol es llevar el sello de la pasión en la piel.

¿Pasión o negocio? ¿En que momento la pasión dejó parte del protagonismo a un gran beneficio económico para algunos favorecidos de este mercado? A través de los años la ambición de ciertos grupos de enriquecerse a expensas del juego para comenzar a mover negocios millonarios, ha logrado un poder que agita y provoca la agresión de hinchas y fanáticos. Sin embargo, con ello se ha dejado atrás lo que hace no mucho era una pasión, un entretenimiento y fanatismo que se disfrutaba en familia.

En la mayoría de los casos, la agresión hacia el otro, es cometida por la lucha de poderes que se generan por muchos aspectos dentro de un club de fútbol. Tras esta crisis, se ha llegado a una situación en que cada día que pasa, es un día más de peligro, violencia y asesinatos inclusive. La pregunta es ¿cuánto de esta responsabilidad tienen los clubes y las asociaciones? ¿Y cuánto de esta crisis social, ha perjudicado la imagen que tienen los públicos de las instituciones de fútbol?

Con la implementación de herramientas metodológicas, se desarrollará una investigación utilizando entrevistas a referentes de este mercado como dirigentes, abogados, hinchas, empresarios, como también al Presidente del Club Olimpia de Paraguay el Doctor Oscar Paciello y al Director de Acción Social Jorge Bitar del Club Boca Juniors. Se tratará de analizar qué piensan y sienten los diferentes públicos sobre la participación de las instituciones futbolísticas en las crisis sociales que hoy son noticias frecuentes en todo el mundo.

El objetivo general de este Proyecto de Graduación, es demostrar la importancia de la implementación de instrumentos de la comunicación para la consolidación de una marca en las instituciones futbolísticas. Para ello, se considerará la misma como una organización corporativa.

Costa explica que, “las entidades deportivas, como cualquier otra organización, empresa o institución, deben trasladar su imagen a la sociedad para conseguir sus objetivos, por lo que deben recurrir a la comunicación. La propia dinámica de la sociedad actual, en la que la actividad dominante es la información, y los servicios, y en la cultura empresarial está determinada por la identidad, calidad, motivación, lleva a estas organizaciones a apostar decididamente por la comunicación institucional” (1999, p. 98)

A través de un claro marco teórico, se planteará un conjunto de proposiciones, conceptos investigados sobre Relaciones Públicas, marca, imagen y crisis institucional, todos ellos recogidos de diversos autores, con el fin de orientar el segmento investigado con una justa visión y respaldada por un amplio margen de credibilidad.

Es importante destacar que el proyecto surgió para demostrar a dirigentes, profesionales, inversionistas y responsables de la dirección de los clubes de fútbol que existen herramientas estrategias de comunicación que podrían contribuir a mejorar o crear una imagen positiva dentro de los clubes, que por las mismas potencien la aceptación de sus públicos.

Se estudiará la realidad de los problemas en estas instituciones, también porqué la gestión corporativa recientemente se ha incorporado a los proyectos de gestión de instituciones futbolísticas al ser una actividad en permanente crecimiento, cuyas finalidades de promoción de las corporaciones como un producto o servicio de alta rentabilidad no son lo suficientemente explotado por los clubes.

Además, se abarcará cuál es el negocio del fútbol, sus actores, los arreglos económicos que realizan y cómo se ven ellos beneficiados. Se hará una descripción de las acciones

y de cómo se ven relacionados financieramente, en lo que respecta a los escenarios económicos de las asociaciones, los clubes, los socios, los terceros beneficiados y los hinchas, y cuál sería la participación en inversiones o ingresos que tienen los clubes, que no son conocidas oficialmente, pero que esto produce una gran influencia en grupos, que intervienen generalmente en las crisis de imagen de los clubes de fútbol.

Se tomará el Club Boca Juniors de Argentina como modelo de campaña de comunicación; se explicará cómo intervino la misma en su imagen de marca, la repercusión de ésta con sus diferentes públicos; desde sus hinchas, socios, hasta los inversionistas y sponsors, evaluando sus resultados y cambios que produjo en la mente de los mismos.

El siguiente proyecto de graduación corresponde a la categoría Proyecto Profesional, para tratar específicamente la imagen de marca del Club Olimpia de Paraguay, ya que planteado a partir de la crisis institucional que ha llegado a perjudicar gravemente la situación deportiva y económica de este club. Se presentará una propuesta de intervención, en la cual se planteará un plan de comunicación a través de la creación de una Dirección de Comunicación.

Existen en forma especial dos necesidades que llevaron a elaborar el programa de Relaciones Públicas en el Club Olimpia de Paraguay: la primera, es que se debe aplicar de inmediato un programa para resolver una situación que afecta de forma negativa la imagen del club; y la segunda se debe a que, por la crisis que existe en la institución, ésta debe multiplicar sus esfuerzos para preservar su reputación y el respaldo de sus públicos.

Se diseñará la Campaña de Comunicación, implementando las herramientas y acciones estudiadas durante los años de carrera. Se estudiarán, los aspectos por los cuáles se realizará el proyecto, planteando objetivos de la campaña, las estrategias a programar y el plan de acción propuesto, con el fin de conquistar nuevamente a sus públicos, aumentado y mejorando la comunicación con y entre estos.

En lo que respecta a la implementación de herramientas, y concluyendo con lo expresado con anterioridad, se buscará poder aplicar exitosamente el caso del Club Olimpia de Paraguay, con el fin de poder lograr mayor rentabilidad, y asimismo conseguir explotar la imagen de la marca.

Cabe destacar, que el interés para escribir sobre el tema planteado en este proyecto, fue incentivado por la creciente relación que existe entre la importancia que hoy en día se le da a la imagen en las instituciones futbolísticas y los métodos de comunicación corporativa, con el fin de enfrentar las gestiones inapreciables de esta actividad. Pero lo que mayor interés despierta es el hecho de que, más allá de las evoluciones tecnológicas y los cambios en el mundo por la globalización, el fútbol siempre fue y seguirá siendo una pasión popular, muy difícil de explicar y notable para destacar.

Capítulo 1: Marco Teórico

Sinopsis del Capítulo

En los siguientes párrafos, y como primera parte de este capítulo, se definirán los conceptos pilares que conforman el tema de este Proyecto de Graduación: qué son las Relaciones Públicas, cómo fueron evolucionando a través de los años y cómo fue planteada y calificada por diferentes autores. Por ello se citarán conceptos que se subdividirán en dos partes.

En la primera, se expondrá el Concepto de Relaciones Públicas, junto con el de Imagen e Imagen de Marca. Asimismo, se detallarán las herramientas de comunicación que podrían emplearse para la construcción de la imagen de marca de un club de Fútbol; y las fases que deben considerarse a la hora de elaborar un plan de comunicación.

En una segunda parte, se definirá el concepto de fútbol, su historia y el modo en que a través de los años se fueron implementando las Relaciones Públicas en las Instituciones Futbolísticas.

1.1. Concepto de Relaciones Públicas

Las personas suelen definir las Relaciones Públicas en función a su utilización táctica más comunes dentro de la sociedad, como la presencia de una persona en un acontecimiento especial, la *publicity* en los diarios o simplemente cuando el vocero de una organización se encuentra en una entrevista en un medio de comunicación.

Lo que las personas no saben, es que el objetivo de las Relaciones Públicas como concepto tradicional, siempre ha sido generar una imagen positiva de una organización pero que constituye cuestiones de gran alcance. “Incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos

públicos” (Wilcox, 2001, p.3), aunque en los últimos años por el auge de la misma su concepto ha sufrido muchas modificaciones a través de diferentes autores.

A través de lo aprendido a lo largo de la carrera, y estudiando diferentes teorías de respetables y conocidos autores que se citarán a lo largo de los diferentes capítulos de este proyecto de graduación, se hace explícito que las Relaciones Públicas a través de su función de dirección dentro de una organización, tiene también como función gestionar y administrar la comunicación con la intención de crear un vínculo para trasladar y transmitir valores y atributos entre una empresa y sus públicos, con el fin de que se adapten entre sí y cooperen entre ellas.

Tras la difícil elección de una definición que responda a los términos y expresiones que más se utilizan y que pueden comprender de qué tratan las Relaciones Públicas, se definirá la siguiente, la cual fue respaldada por profesionales y académicos reconocidos en el área de las comunicaciones: “Las Relaciones Públicas son la función directiva que identifica, establece y mantiene, relaciones mutuamente benéficas entre una organización y los diversos públicos de los cuales dependen su éxito o fracaso”. (Harrison, 2000, p. 4).

No hay una definición aceptada y utilizada universalmente, en numerosos manuales y libros se podrá encontrar diversas definiciones sobre la profesión, pero analizándolas se puede concluir que las Relaciones Públicas significan exactamente lo que sugieren ambas palabras, relaciones con sus públicos.

Todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, mediante un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido en el tiempo, transmiten mensajes con el fin de establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos.

Ahora bien, los público es el actor principal de las Relaciones Públicas, su utilización en esta área hace referencia a determinados grupos de personas.

Los públicos, son todos los grupos de personas con un mismo interés, con los cuales una organización se comunica a través de mensajes. Las Relaciones Públicas, en cuanto a

herramientas de la organización, tienen como fin alinear los intereses de la misma con la de sus públicos, ya que trabajando con los mismos se intentarán distinguir qué conocimiento tienen sobre la empresa, y lograr así una modificación si es necesario en sus comportamientos, para alcanzar la mayor efectividad en las comunicaciones. Los públicos pueden ser desde sus propios empleados, consumidores, proveedores, distribuidores, vecinos, inversores, prensa, competencia entre otros.

Una definición que describe claramente los públicos, “Un agrupamiento imaginario de personas que realiza la empresa, con el propósito de interpretar la complejidad de relacionarse con ellos, estableciendo el objetivo de administrar más efectivamente la comunicación a través de los mensajes transmitido a cada una de sus públicos”. (Paola Lattuada, 2006, apuntes de cátedra).

Existen ventajas de la comunicación integral, que se emplean en las gestiones de diferentes instituciones, reforzando así los puntos débiles de la organización y potenciándose frente a la competencia.

Uno de los puntos más relevantes, es basar la comunicación en la eficacia de las acciones, teniendo éstas un plus global, continuo y a largo plazo.

Un aumento de *feedback* y, por lo tanto, una mejor adecuación de los mensajes, para así lograr obtener una mayor información sobre la propia realidad de la institución futbolística.

Con esto, se busca conseguir una mejor identificación de la empresa teniendo una coherencia permanente, sincronizando sus acciones e imagen, con el fin de lograr un aumento de credibilidad en los mensajes emitidos.

Es importante un incremento decisivo de la bidireccionalidad con los públicos mejorando el nivel relacional, esto quiere decir de lo comercial a lo social. Por esto, es significativo además la emisión de los mensajes, logrando que los mismos sean más adecuados a las necesidades y expectativas de los públicos.

Con todo ello, se puede conseguir un refuerzo de mayor aprovechamiento de la capacidad de respuesta a las oportunidades del mercado, afrontando lo mejor posible las amenazas para la institución.

1.2. Concepto de Imagen Corporativa

Es imposible que una organización no tenga una imagen, ya que es un registro que reciben los públicos, de un complejo sistema de mensajes en el cual se manifiestan todos los actos, conductas y hechos que quiere transmitir o no una empresa. Por ello se dice que es imposible evitar tener imagen.

Según Justo Villafañe: “La imagen es un concepto construido en la mente del público a partir de un estímulo no necesariamente real, que es corregido por dicho público y cuyo resultado puede explicarse en términos de lo percibido visualmente y la experiencia”. (1999) p. 32.

La imagen es una representación mental que los públicos elaboran acerca de una organización, un objeto o una persona, que se forma como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos.

Paul Capriotti propone que en el marco de las organizaciones existen tres tipos de imagen, las cuales define a partir de la actitud del público frente a cada una de ellas: imagen producto, imagen de marca e imagen de empresa (1992, p.26).

Para esto, se debe tener en claro lo que la empresa es, lo que define que es mediante su discurso, y los mensajes que transmite directa o indirectamente a través de su comunicación, para luego trabajar sobre la imagen que esta quiere tener en sus públicos.

Daniel Scheinsohn, ha propuesto hablar de la imagen desde el Enfoque Sistémico de la Organización, por lo cual propone que la imagen es el resultado de la enunciación de una serie de elementos interrelacionados entre sí.

En la cátedra de Relaciones Públicas VI (2007) de la Licenciada Paola Lattuada, propuso un esquema en donde describe y anuncia cada uno de estos elementos y sus respectivas relaciones basados en el autor Scheinsohn.

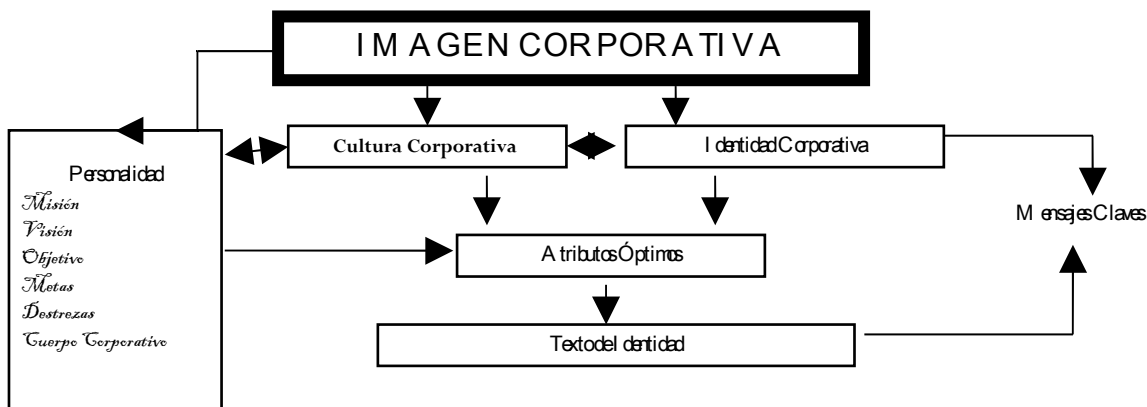


Figura N° 1: Elementos de la Imagen Corporativa

Fuente: Paola Lattuada, 2007, Modelo de Relaciones Públicas VI.

A continuación se describirá cada uno de estos elementos y sus explicaciones acerca de las relaciones entre sí.

La Personalidad se “constituye un recorte operativo sobre la inabordable realidad de una empresa” (Scheinsohn, 1997, p.61). Refiere a los datos objetivos de la empresa, son los elementos que la describen, y estos son: (1) Misión, (2) Visión, (3) Objetivos, (4) Metas, (5) Destrezas, (6) Cuerpo Corporativo.

La Cultura Corporativa es el conjunto de patrones de comportamiento aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización.

La Identidad Corporativa es la característica que identifica a una organización a lo largo de su existencia y que la hacen única.

Se define Atributos Óptimos al conjunto de características positivas con las que la organización se quiere identificar a partir de la personalidad, cultura e identidad

corporativa. Los mismos deben ser reales y verdaderos, sin embargo, estos atributos podrán ser tangibles o intangibles.

El Texto de Identidad, es un documento en el que se redactan y exponen los atributos seleccionados, para aplicarlos a los mensajes o comunicaciones que realice la organización. “La selección de atributos, es un proceso estratégico y simultáneo, que implica la elección ideal de no menos de siete, ni más de diez características representativas de la empresa” (Lattuada, 2007, apuntes de cátedra).

Y por último, los Mensajes Claves que son mensajes – síntesis que se espera que construya mentalmente un público determinado, como acciones de comunicación. Los mismos deben estar redactados de forma clara, en formato de oración, que por supuesto tengan coherencia y atracción para el público al que va dirigido.

Una vez definidos estos elementos, se puede proceder al desarrollo de un Plan de Comunicación tendiente a mejorar las variables que afectan a la Imagen de la Organización, aplicando una estrategia concerniente a los objetivos del mismo.

1.3 Definición de Crisis

“Se entiende por situación de crisis al suceso o el acontecimiento crítico que provoca consecuencias graves, sociales y/o económicas, a la empresa u organización, deportiva en este caso, por sus componentes desestabilizadores y sus efectos inmediatos sobre los públicos” (Mediavilla, 2001: p. 92)

Se puede saber que una empresa guarda una relación estrecha con el grado de crisis a la que se puede exponer. Esto quiere decir que una organización puede estar preparada y tener un plan de crisis, ya que de este modo tendría la oportunidad de prevenir con anterioridad cuales son los peligros al cual se exponen según el área a que se dedique.

“Cuando una empresa o institución se encuentra en una situación de máximo riesgo y mínimo control en momentos de crisis, debe estar preparada para situaciones conflictivas o graves, pero que de la misma manera se puedan convertir en una oportunidad de cambio” (Harrison, 2001, p.112). Se puede mencionar que las crisis bien gestionadas pueden ser una ocasión para reposicionar una marca y fortalecerla.

Las crisis que puede enfrentar una organización se puede definir como diferentes categorías tales como de: servicio; que se refiere a catástrofes como incendios o accidentes, de producto; comprende los riesgos derivados del mismo como contaminación, mal estado, ambientales; que refieren a los daños al medio ambiente, e institucionales; son las cuestiones relacionadas con el desempeño corporativo. Cabe destacar que cualquier sea la crisis que debe enfrentar una organización, deberían estar contempladas en los cálculos de cualquier compañía.

Tomando desde ya ejemplos sobre clubes de fútbol podemos nombrar a estas como crisis institucionales, las cuáles son producidas, por ejemplo, por alguna desvinculación de una persona respetada y querida por su público, o por solo una mala campaña en un campeonato donde los hinchas se vuelven en contra del club. Esto produce un efecto dominó de manera que también sus demás públicos pretenden desvincularse y desistir al apoyo que están dando al mismo.

Se ha mencionado en dos oportunidades, la precaución que deberían tomar todas las instituciones para estar preparados ante cualquier hecho de crisis, pero esto se debe a que en la actualidad cualquier conflicto se traslada inmediatamente a los medios de comunicación, y pueden convertirse exclusivamente en una crisis de comunicación.

Y por esto último, cabe mencionar, que el valor de las grandes empresas radica no solo en sus bienes tangibles denominados físicos (fábricas, maquinarias, edificios, entre otros), sino que también en sus activos intangibles (en la que participa la imagen pública

que estas poseen), ya que estos bienes cobran cada vez mayor importancia en los mercados del mundo.

Por todo lo expuesto, es importante mencionar, que en todas las organizaciones exista el comité de crisis, donde participen todos los responsables de las diferentes áreas y que en el mismo se diseñe un plan para que se pueda actuar con mayor urgencia y eficacia ante las diversas circunstancias.

Además, es de vital importancia tener la rapidez de salir a comunicar teniendo de antemano identificados los medios claves y las herramientas a utilizar.

Amado Suárez, hace referencia como otros autores que las herramientas más útiles para comunicar en momento de crisis son los comunicados de prensa y las publicaciones pagas como las solicitadas y advertorials, pero lo que menciona es como debe estar redactado, “debe ser un documento sintético, de lectura rápida y de fácil manejo, aun para aquellas personas no estén familiarizadas con este tipo de herramientas. El objetivo de contar con este instrumento es evitar dobles mensajes y dar una versión única que transmite una imagen posible” (1999, p. 174)

1.4. Definición de Marca

David Aaker, en su libro Gestión del Valor de Marca, definió a la misma como: “La marca es un nombre y/o símbolo distintivo (como un logotipo, marca registrada o diseño de envase) para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de su competencia” (1996, p.8)

En las Relaciones Públicas, la marca constituye un punto de partida para la proyección de la imagen de un producto o servicio. La misma compone o define un estilo e identificación organizacional, que sirve de base a los comunicadores a la hora de planificar futuras acciones para la institución.

La Licenciada Patricia Iurcovich, en su cátedra Campañas Integrales I, dice que: “La marca moderna pertenece al mundo de la comunicación y no al del comercio” (apuntes de cátedra, 2008).

Las marcas han adquirido una importancia debido a que hoy en día se pasa de la comunicación de aspectos materiales, a comunicar aspectos inmateriales de la organización. Esto se debe a la gran competencia de los mercados actuales.

Se podría destacar, que en la Relaciones Públicas la marca constituye un punto de partida para la proyección y evaluación de la imagen de un producto, servicio o persona, ya que es la marca quien define un estilo e identificación, que sirve de base a los comunicadores a la hora de planificar acciones para la organización.

La marca es: “el nombre de un producto, empresa, grupo, etc. y es el retrato de cualquier organización. Su elección debe responder a unas características que favorezcan su eficacia en el objetivo de servir de elemento diferenciador con respecto a otras marcas.” (Mediavilla, 2001, p.33), este autor refleja en que hoy en día, pensar en una marca es pensar en un signo capaz de proporcionar identidad e individualidad, y establecer una diferencia con la competencia. Es por ello, que a medida que la marca adquiere poder, va siendo explotada y buscan posicionarla como un valor agregado.

Es importante tener en cuenta estos conceptos, a modo de iniciación del trabajo para poder relacionarlo con los capítulos, ya que el objetivo de este Proyecto de Graduación es integrar de manera global y estratégica las disciplinas y teorías estudiadas a lo largo de la carrera de Relaciones Públicas en la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo.

Capítulo 2: El negocio del fútbol

Sinopsis de capítulo

Ha sido denominado oportunamente “el deporte rey”. Y aún en el presente lo sigue siendo. Sin embargo hoy es tanta la magnitud que ha alcanzado el fútbol, tanta su trascendencia social, cultural y sobre todo económica, que limitarse solamente a verlo con el prisma de deporte no alcanza para entender su real dimensión.

Por otro lado existe una industria de muchas facetas que genera el fútbol. La conversión del fútbol en una actividad profesional, en la que los futbolistas no son sólo deportistas sino que son considerados trabajadores asalariados, le dan a esta actividad una connotación económica muy fuerte. En la actualidad es cada vez más grande la cantidad de gente que vive literalmente de lo que económicamente se produzca con el fútbol.

En este segundo capítulo, se puntualizarán los actores que participan actualmente en el negocio del fútbol, se expondrá si es pasión o interés, cuáles son los beneficios por trabajar en este mercado, cuáles son las internas en el trato directo con los clubes de fútbol, y como son amparados social y económicamente por los número uno de sus respectivos clubes.

A fin de sistematizar un poco más lo anterior se tratará de definir a los actores que se encargan, activa o pasivamente, de que “la pelota siga rodando”.

Gómez y Opazo resaltan una serie de condiciones que debe afrontar actualmente el fútbol profesional, “(1) la profesionalización, tanto de los deportistas como de las organizaciones; (2) la comercialización; con estrategias orientadas al marketing; (3) el producto, que no se centra únicamente en el espectáculo deportivo, sino más bien en las acciones colaterales de ese evento como método de ingreso; (4) los públicos

participantes en la “vida” del club: jugadores, aficionados, medios de comunicación la ciudad, empresas” (2007, p. 34)

2.1. Los clubes

La Real Academia Española los define como aquellas sociedades fundadas por un grupo de personas con intereses comunes y dedicada a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales. En el caso que nos ocupa en este proyecto de graduación se tratará específicamente sobre clubes de fútbol. (2005)

Ellos nacieron en el siglo XIX cuando la popularidad que había alcanzado el fútbol fue muy importante primero en Gran Bretaña y luego, por la influencia de esta nación, en más países en el mundo. Fueron formados por estudiantes, trabajadores, y demás grupos que se reunían a jugar al fútbol como entretenimiento primero y luego en forma más competitiva. La unión de diversos clubes de fútbol daba posteriormente nacimiento a las asociaciones de fútbol.

Actualmente muchos clubes se dedican total o parcialmente a la práctica del fútbol. Los hay aquellos en donde sólo se practica fútbol, otros en los que se practica este último como actividad principal y otros deportes como actividad secundaria.

Existen diversas formas de organización de los clubes. Ellas van desde la administración realizada por los socios de los clubes o delegados elegidos por ellos, pasando por el “gerenciamiento” que es una forma de delegar la administración de un club a manos privadas a cambio de la explotación económica de la entidad, y en algunos casos se ha llegado a convertir a los clubes en empresas o sociedades, cuyo patrimonio es propiedad de sus dueños y directivos y no ya de los socios de una asociación civil.

También el mal manejo de algunos clubes de fútbol ha derivado en que estos lleguen a estados financieros deplorables, generando cesación de pago a sus dependientes y en algunos casos se llegó hasta la quiebra o desaparición de la entidad.

Sin embargo no todas son malas noticias. Existen muchos clubes que han llegado a estar en situaciones económicas e institucionales ventajosas, gracias al buen manejo de los dirigentes, el apoyo de sus hinchas y las buenas campañas realizadas por los equipos de fútbol. Tal es el caso de los denominados Clubes o Equipos Grandes. En muchos casos estas instituciones han llegado a ser una marca registrada gracias a la buena explotación que se ha hecho de su nombre y de su imagen, identificándolos con instituciones poderosas y ganadoras. Generalmente, los mejores ejemplos que hay de ellos son los clubes más poderosos de Europa y Centro y Sudamérica.

En los casos de clubes no tan afortunados, la forma que tienen de solventarse es en la transferencia o venta de los contratos que tienen con sus futbolistas, ya que otros tipos de ingresos no alcanzan para cubrir sus ajustados presupuestos, que van en aumento por la exigencia cada vez mayor de mejorar sus planteles e infraestructura para enfrentar el competitivo fútbol profesional moderno.

2.2. Las Asociaciones

El rol que desempeñan las Asociaciones en el negocio del fútbol es el de entes organizadores y rectores de todo cuanto pueda incumbir a la práctica de este deporte. Nacieron como agrupaciones de clubes que se unían para determinar cómo iban a organizarse los campeonatos de clubes, como iban a ser las reglas que disciplinaban al juego, etcétera. Desde mediados del siglo XIX hasta nuestros días las asociaciones fueron aumentando en número y en cantidad de asociados. Tal es así que hoy existen en el mundo más de 200 asociaciones nacionales registradas.

¿Pero qué fútbol es aquel regido por las asociaciones? Es el fútbol organizado o asociación, organizado bajo los auspicios de las confederaciones y las asociaciones nacionales e internacionales, o autorizado por estas entidades. Posee reglas especiales propias que lo disciplinan y administran.

Existe una organización mundial que nuclea al fútbol de todo el planeta: La FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación o *Fédération Internationale de Football Association*, tal su nombre oficial). Con sede en Zurich y creada en mayo de 1904 por un grupo de países europeos en un primer momento, la FIFA surgió como una necesidad de regular el fútbol a nivel mundial, debido al aumento de la popularidad de éste deporte y al creciente número de competencias internacionales que se venían desarrollando.

Pronto fueron desarrollándose campeonatos organizados por la FIFA, los cuales fueron adquiriendo progresivamente mayor relevancia debido a múltiples factores, entre ellos el aumento en el número de países que iban adoptando la modalidad de fútbol asociación, la aparición del profesionalismo y su efecto más particular: el fenómeno económico que se generó en torno a tales acontecimientos.

Con ayuda de todas las asociaciones nacionales y confederaciones que se encuentran bajo su esfera, la FIFA ha llegado incluso a alcanzar niveles de participación social y cultural atento a la gran importancia que tiene el fútbol como fenómeno en el mundo entero. Todo ello, sumado a la gran cantidad de asociados que posee le ha hecho atribuir el nombre de 'la ONU del Fútbol'. Tal es así que el slogan de la FIFA reza lo siguiente: "Por el juego, por el mundo. Nuestra misión: Desarrollar el juego, emocionar al mundo, edificar un futuro mejor".

En su afán reglamentario la FIFA incluso llega a administrar la vida y actuación de todos los integrantes de la familia del fútbol (clubes, empleados, jugadores, empresarios, árbitros, etcétera) y dicha reglamentación día a día se va expandiendo para tapan los vacíos de los que se pueden abusar quienes conspiran contra las reglas morales de esta

actividad. La FIFA apoya a las asociaciones nacionales económica y logísticamente a través de varios programas, y les otorga diversos derechos relevantes.

A nivel mundial, además de la FIFA, existen seis asociaciones que rigen el fútbol dentro de cada continente: las Confederaciones. Ellas son la UEFA (Unión Europea de las Asociaciones de Fútbol) órgano de gobierno del fútbol en el continente de Europa, la CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol) que tiene como objetivo unir bajo una autoridad común, a las asociaciones nacionales, a fin de lograr el mejor desarrollo y control en el fútbol de Sudamérica, la CONCACAF (Confederación de Fútbol Asociación Norte, Centroamérica y el Caribe), la AFC (Confederación Asiática de Fútbol), la CAF (Confederación Africana de Fútbol) que rige el fútbol Africano y por último la OFC (Confederación de Fútbol de Oceanía).

Como representantes de la FIFA en sus países, las 208 asociaciones nacionales tienen la obligación de respetar los estatutos, objetivos e ideales del organismo rector del fútbol mundial y promover y administrar el fútbol en función de ellos. Dicha promoción y administración se realiza fomentando la práctica organizada del fútbol en todo el territorio de un país no solo como deporte, sino también como factor de desarrollo de los individuos y las comunidades.

A nivel económico las asociaciones son las encargadas de administrar fondos derivados de los ingresos de los clubes y de la organización de competiciones nacionales e internacionales. Asimismo se encargan de la negociación de los contratos publicitarios, televisivos, y demás tipos de explotación económica derivadas de dichas competiciones.

2.3. El futbolista

El futbolista sueña con alcanzar la gloria ya desde los días en que pateaba la pelota en el baldío o potrero con otros niños. Desde sus comienzos como un jugador juvenil, pasando por el comienzo de su carrera en su debut como jugador de primera división hasta su

retiro, el futbolista busca afianzarse deportiva y económicamente. Muchos buscan cambiar una vida de necesidades por una vida de abundancia (buscada también por padres y allegados que intentan “salvarse” económicamente con los chicos).

Sin embargo se debate si el futbolista es sujeto u objeto del negocio del fútbol. Al día de hoy estos individuos llegan en un importante número a alcanzar niveles de ingresos poco comunes otros tipos de empleos. Ello se debe a que la vida útil del futbolista no supera los 15 o 17 años de trabajo.

El futbolista ya no busca, únicamente, el resultado deportivo, porque para ellos se ha abierto la posibilidad de explotar comercialmente su valor mediático, esto se refiere a realizar una diferencia económica con la venta de los derechos de imagen, contratos de patrocinio, ventas de camiseta, entre otros.

Para muchos, en el negocio del fútbol, el futbolista es el elemento clave, es la materia prima de la que viven los clubes, las asociaciones, los empresarios y son objeto de idolatría de los hinchas. Tal es así que muchas veces se corre el riesgo de no poder separar al futbolista considerado de esta manera con el futbolista persona, que tiene sentimientos, necesidades y objetivos que muchas veces no son contemplados por los otros integrantes del negocio del fútbol a la hora de juzgar su desempeño dentro y fuera de un campo de juego.

Desde que el jugador de fútbol deja de ser aficionado y pasa a ser profesional por la celebración de un contrato de trabajo, actualmente busca la mejora de su situación laboral. Una mejora en la situación laboral del futbolista se produce cuando se mejora su contrato de trabajo por su mismo club, o es transferido a otro club o cuando integra la selección nacional de su país. Generalmente dichos sucesos le reportan ingresos más o menos importantes, que podrán ser explotados hasta el final de su carrera profesional.

No obstante, como se ha dicho anteriormente, la carrera del futbolista no es eterna y por lo tanto esa es una de las razones por las que ellos deben percibir tan altos salarios,

porcentajes de sus transferencias, premios y demás estipendios dinero. En muchos casos ello se presta a que mucha gente explote esa situación en desmedro de los intereses humanos del jugador de fútbol.

2.4. Los aficionados

Los aficionados, son el espíritu sin el cual el fútbol no sería un deporte popular. Ellos no ganan dinero (o al menos lo hacen en muy pocos casos) siendo hinchas, socios o simplemente seguidores de un club de fútbol.

El resultado deportivo no es la única finalidad de los aficionados, estos buscan integrarse en un grupo y acceder a una fuente de identidad. No se trata únicamente de asistir a los encuentros, sino de sentir los colores del club, de llevar la camiseta del equipo, y hacerlo con orgullo.

Explicar la pasión del hincha no es el objetivo de este trabajo, pero si es importante recalcar que los ingresos que genera la afición del fútbol sirven en muchos casos para justificar la importancia que debe dárseles a estos actores del negocio del deporte.

Son ellos los que llenan estadios. Sufren cuando sus equipos pierden y gozan y festejan cuando ganan. Adquieren merchandising, la última camiseta, el último short, gastan mucho dinero en entradas para ver a los equipos por los que deliran, ríen y lloran. Y también son los que consumen todos productos que se publicitan y comercializan en torno al deporte.

Y allí se encuentra ubicada una cuestión muy importante para las empresas y demás actores: cuantos más hinchas y socios tenga un club de fútbol, cuando más contentos se encuentren, mayores serán los ingresos por publicidad que tendrán los clubes y mayores las posibilidades de las empresas de ofrecer sus productos y servicios a través de las herramientas y los medios que masifican al deporte rey.

Otro punto interesante es el hecho de que muchas veces los hinchas son utilizados como herramientas de los factores de poder para lograr sus fines. El nacimiento de las barras bravas ha desencadenado una ola de violencia que se expande como una peste por el ambiente del fútbol.

Muchas veces se dice que los hinchas hacen echar a técnicos, presidentes y futbolistas. Incluso en algunas partes del mundo los hinchas llegan a participar en hechos de connotaciones políticas, sociales y hasta religiosas. El manipuleo de este importante factor por parte de los grupos de poder ha convertido muchas veces al ambiente del fútbol en un lugar muy peligroso. Por lo tanto el manejo de este integrante del negocio del fútbol por parte del gobierno y de los dirigentes se volvió un elemento muy importante: ver a una multitud enfervorizada para bien o para mal no es una cosa para dejar de tener en cuenta fácilmente.

2.5. Medios de Comunicación y Sponsors

Los medios de comunicación son lo que producen la masificación del deporte, más precisamente cuando se trata de fútbol. Empresas televisivas han privatizado la propagación de imágenes de partidos de fútbol. También existen programas de televisión, de radio, diarios, revistas, páginas de Internet, etcétera.

Los mismos, que buscan acercar a los clubes de fútbol, y el evento deportivo en particular, al público aficionado, con el fin de aprovechar las audiencias de las que goza un partido de fútbol para mantener sus tiradas y su oyentes. Independientemente del resultado deportivo o económico, el fútbol siempre genere noticias, que es precisamente lo que necesitan los medios de comunicación para mantener contentos a sus anunciantes.

Coadyuvando con esos medios de comunicación se encuentran las empresas que publicitan sus productos y servicios al inmenso público que existe, tanto como a hinchas o socios de los equipos, como a eventuales observadores del espectáculo. Grandes empresas, mediante sus publicidades en diferentes medios durante un campeonato de fútbol, perciben el alcance casi inmediato en los consumidores y por esto, los efectos que surgen en la economía y los negocios de las mismas.

2.6. Otros Beneficiarios

Alrededor del fútbol existe un sinnúmero de beneficiarios del negocio económico. Ellos van desde la ciudad donde pertenece el equipo, vendedores ambulantes, cuidadores de autos, policías, artistas, hasta los diversos empleados de los clubes y en fin, todo cuanto se pueda encontrar en un espectáculo de fútbol se encuentra indefectiblemente unido a lo que ocurra con la pelota.

La ciudad, busca que el éxito del atraiga a un mayor número de visitantes a la ciudad, a partir de la identificación entre el club y la comunidad a la que representa, y que consiga mejorar su imagen e incluso ser candidatas a la organización de futuros campeonatos internacionales.

Además, existe también otro grupo de gente que lucra con el fútbol y que son los empresarios de fútbol. Ya sean representantes, inversionistas o intermediarios, todos giran en torno al mercado de transferencia de los futbolistas. Algunos protegiendo a los jugadores, de los clubes e inclusive persiguiendo puramente el beneficio propio en desmedro de los demás, pero ciertamente todos buscan invertir y ganar dinero con los negocios que puedan realizar teniendo como escenario al fútbol.

Los Representantes (llamados también agentes o *managers*) son aquellas personas que, mediante la celebración de un contrato de representación, actúan como apoderados de los futbolistas con el fin de gestionar posibles transferencias a otros clubes, defender sus

intereses deportivos y financieros frente a terceros, asesorarlos deportiva y financieramente, ayudarlos a explotar sus derechos de imagen, etcétera. La FIFA ha establecido una reglamentación que regula la actuación de estos profesionales del derecho deportivo (el Reglamento FIFA sobre Agentes de Jugadores), concediendo licencias desempeñarse como 'agente de jugadores oficial', y prohibiendo la participación de toda persona que no goce de dicha licencia (exceptuando el caso de los padres, hermanos y cónyuges de los jugadores y los abogados matriculados del país del futbolista).

Los Intermediarios o Mediadores son las personas que mediante el pago de una comisión sobre el monto de la operación, acercan a dos clubes o a un jugador y un club para efectuar la transferencia de futbolistas.

Muchas veces los clubes no disponen de fondos suficientes para soportar las erogaciones que implican un presupuesto de fútbol o los mismos futbolistas libres se encuentran en aprietos económicos, y por lo tanto recurren a la figura del inversionista, que es un empresario o grupo de empresarios que, tras el pago de una suma de dinero, adquieren porcentajes de los derechos económicos sobre una transferencia futura del o de los futbolistas implicados en la operación. Esta última figura es muy cuestionada porque al decir de mucha gente atenta contra el desarrollo del deporte convirtiendo a los jugadores en mercancía humana, y de hecho la FIFA cada vez en mayor medida dicta normas tendientes a prohibir o en su defecto controlar la participación de estos actores. Sin embargo las necesidades económicas convierten a los inversionistas o en un 'mal necesario'.

Ya sean representantes, inversionistas o intermediarios, patrocinadores, sponsors, entre otros, todos giran en torno al mercado de transferencia de los futbolistas y a los ingresos de divisas que se puedan generar explotando el negocio del fútbol. Como se puede ver en este capítulo, el sinnúmero de personas, empresas, asociaciones que dependen o

invierten dinero en los clubes de fútbol y los clubes mismos, se ven afectados por múltiples necesidades. La tan difícil situación social y económica que hoy existe, hace que los clubes deban invertir su tiempo en la imagen institucional para contrarrestar los comentarios de sus públicos más importantes, y por ello hoy en día es mayor el trabajo de imagen que debe realizarse.

Capítulo 3 - **Marcas: Comunicación Comercial en los Clubes de Fútbol**

Sinopsis de Capítulo

En el presente capítulo se expondrá la participación de las marcas dentro de los clubes de fútbol, se comparará la diferencia de la inversión que realizan las mismas entre los países de Europa, y además cómo lo hacen en la Argentina. Se definirán los ingresos más grandes que tienen hoy en día los clubes de fútbol en materia de sponsors, grupos empresarios de inversión de capitales e ingresos por público y se explicará porqué estas acciones se ven perjudicadas por la situación social actual.

3.1. Las marcas en el fútbol profesional

Las marcas y el fútbol han nacido para encontrarse y jugar en equipo. Las primeras necesitan provocar no sólo adhesión: quieren conquistar al público creando la fidelidad que produce la pasión, y justamente el fútbol les promete compartir la pasión que inspira en grandes sectores de los públicos.

El nivel de profesionalización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años debido al desarrollo del negocio del fútbol. La comercialización de los derechos de televisión, el desarrollo del *merchandising*, el manejo de siderales sumas de dinero y su posterior inversión, etcétera, han ampliado las actividades de un club de fútbol, presionando hacia una mayor profesionalización de su gestión.

Sin ir más lejos, grandes clubes, como por ejemplo el caso que se tomará en este proyecto de graduación, Boca Juniors; aspiran a convertirse ellos mismos en grandes íconos comerciales, cuya acción va más allá de la venta de entradas para ver los partidos, o de formar y vender jugadores.

3.2. La influencia de la marca del fútbol en los medios

La identidad de una sociedad está relacionada con los aspectos culturales y económicos de la misma. Por lo que, entre los varios aspectos de conformación de la sociedad, una influencia se encontrará desde la perspectiva del fútbol.

Durante el siglo XX, la información general acerca de las actividades como el fútbol y la publicidad se han desarrollado principalmente en los medios. El rol de los medios y la manera contundente en que se han manifestado en la cultura global o en la cultura dominante de cada país, tiene su principio en la experiencia propia, en la posibilidad de acceder a ellos, y a la cantidad de medios al que se tiene posibilidad de uso.

La comprensión del rol de los medios está también en relación directa con el aumento de la velocidad mediática. Esto es causa para darle un sin fin de interpretaciones- al papel que los medios desempeñan en la vida del hombre posmoderno. El posmodernismo es la forma evolucionada del modernismo. Sus efectos en la publicidad y el fútbol, se reflejan en el crecimiento de las inversiones millonarias por parte de marcas patrocinadoras concientes del alcance que éstas tienen en la vida cotidiana de la gente.

La venta de los derechos de televisión ha permitido ampliar los ingresos de los clubes, que tradicionalmente se habían sostenido sobre la base de los ingresos que se generan el día del partido. La aparición de la televisión en el mundo del fútbol y en el deporte trajo un aumento importante del nivel y cantidad de anunciantes y patrocinadores, y así aportar a la expansión de la imagen de un club a nivel nacional e internacional.

Además, esta relación entre el fútbol y la televisión, ha permitido una variedad de actividades comerciales que se ven favorecidas con la explotación mediática de un club. El mismo comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere de una organización de profesionales, que respondan eficiente y eficazmente a todos los públicos.

Por otro lado, en la actualidad todas las Instituciones Deportivas, debido al mercado que poseen (sobre todo las empresas o los clubes que manejan la imagen en el fútbol), necesitan enviar información a los medios de comunicación de manera tal de librar mensajes a sus públicos y lograr un estado de opinión favorable de estos, surgido por la gran crisis que han sufrido en los últimos años, la cual se desarrollará en capítulos posteriores.

3.3. La marca como herramienta de comunicación corporativa

Para lograr la eficacia en esos mensajes, se necesita optimizar la comunicación institucional, aprovechando y utilizando los suficientes soportes y/o herramientas para poder transmitir eficientemente su identidad corporativa.

Riel, autor que se especializa en comunicación corporativa dice “todo tipo de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing, no pertenece al área de la comunicación corporativa” (1997, P.65). Lo que quiere decir es que cada instrumento que no está utilizado para la comunicación comercial, pertenece al área de comunicación corporativa. Es lógico que una Institución Deportiva de cierta categoría como las futbolísticas (que son personas de carácter privado) dé más importancia a la venta del marketing para cumplir su objetivo que es vender una entrada, lograr un sponsor y conseguir grupos de inversión de capitales, que de lograr su misión de obtener máximos beneficios poniendo mayor interés en la comunicación corporativa.

A pesar de esto, y por la decadencia ocurrida en la imagen de los clubes de fútbol de los últimos tiempos (que fue expandida por los medios de comunicación), en la actualidad se ha llegado al punto de que se tomen medidas estrictas, dejando de lado la venta marketinera, para trabajar fuertemente en el desarrollo de imagen de marca de los

mismos y de esa manera no perder lo que tanto han invertido en sus grandes campañas comerciales.

3.4. Las marcas en el negocio del fútbol

Alrededor del fútbol existe un sinnúmero de beneficiados del negocio económico. Entre ellos encontramos a los medios de comunicación que masifican al deporte. Empresas televisivas han privatizado la propagación de imágenes de partidos de fútbol. También existen programas de televisión, de radio, diarios, revistas, páginas de Internet, etcétera.

Es a raíz de la carrera por la conquista de las audiencias, que el fútbol ha ganado más adeptos y que la publicidad se va reinventando o adaptando constantemente a las exigencias de los consumidores. La carencia de estudios serios de ambas disciplinas interconectadas, ha generado una percepción de información de corte mediático y no científico.

Coadyuvando con esos medios de comunicación, se encuentran las empresas que publicitan sus productos y servicios al inmenso público que existe como hinchas o socios de los equipos y a eventuales observadores del espectáculo.

En el mundo del fútbol existe una saturación de exposiciones publicitarias que utilizan el tema para darle a las marcas un valor agregado. Pero al fin y al cabo terminan siendo los anuncios todos muy similares.

El objetivo de la publicidad es el dar a conocer los atributos y beneficios de las marcas pero principalmente, lo que estas puedan hacer por el consumidor. Las herramientas que se utilizan en el mercado del fútbol pueden variar según la estrategia establecida, pero la mayoría tiene como fin, acercar a los consumidores sus productos con la mecánica de tener la posibilidad de estar más cerca de sus ídolos.

3.5. Sujetos de la relación marca – negocio del fútbol

Algunas de las empresas que llegan a exponer sus marcas en el mercado del fútbol son: marcas deportivas, los productos energéticos, las telecomunicaciones, desodorantes, vehículos (especialmente automóviles y camionetas), bebidas y alimentos.

Muchas empresas realizan constantemente todo tipo de actividades mediante estrategias de comunicación, mas siempre y cuando estén planeadas para no perder el impacto, serán redituables y optimizarán los esfuerzos tanto económicos como humanos.

Cada vez más son las empresas que sponsorizan a los Clubes de Fútbol, sobre todo los que se encuentran disputando los campeonatos mas importantes de cada país. Ejemplos de ellas son la llamada Primera División (Argentina), Serie A (Italia), Premier League (Inglaterra) o La Liga de las Estrellas (Alemania). Incluso poseen gran relevancia las participaciones de los equipos para atraer sponsors en las competiciones internacionales entre clubes como las prestigiosas Copa Santander Libertadores en Latinoamérica o la Champions League de Europa. Estas adhieren como estrategia de exposición de marca al merchandising o las indumentarias deportivas, ya que además de que miles de personas ven su marca cada fin de semana, estas organizan programas en donde se ven beneficiadas en la venta de entradas, y en las demás promociones que ofrecen a sus clientes.

El receptor de esta comunicación de marca es el público en general y los fanáticos del deporte en particular, quienes son los que consumirán los productos y servicios identificados con la marca.

No solo las grandes empresas son beneficiadas en el mercado del fútbol, también existen vendedores ambulantes, cuidadores de autos, policías, artistas, en fin, todo cuanto se pueda encontrar en un espectáculo de fútbol se encuentra indefectiblemente unido a lo que ocurra con la pelota.

Además, como ya se ha nombrado en el capítulo anterior, existe también otro grupo de gente que lucra con el fútbol y que son los empresarios, intermediarios, agentes de fútbol. Sus funciones se pueden dividir en representantes, intermediarios e inversionistas. No obstante, dichas funciones se encuentran en la mayoría de los casos y de manera difusa en una sola persona o en sociedades que se dedican a ello.

Capítulo 4 - **Análisis Situacional del Mercado del Fútbol**

Sinopsis del Capítulo

En el siguiente capítulo, se desarrollará la gran crisis que hoy existe en el mercado del fútbol, se hará un análisis situacional, donde estamos ubicados hoy en la Argentina, el aprieto que tienen los clubes en su accionar, y que tiene a los públicos en la misma situación.

Asimismo, se describirá porqué muchas de las instituciones futbolísticas eligieron introducir las Relaciones Públicas como plan para mejorar su imagen y revertir la misma con sus diferentes públicos.

Después de que se investigó la crisis social en la cual se encuentran inmersos muchos países, sobre todo la Argentina, y la inseguridad que existe hoy a partir de fatalidades que ocurren en el mundo del fútbol (donde debido a los choques entre grupos de fanáticos de los equipos de fútbol que se hacen llamar barrabravas muere gente en nombre de la pasión) se puede decir que se ha ingresado a un terreno muy violento, en donde el juego y la pasión ya ha pasado a un segundo plano, hoy en día los intereses del deporte competitivo, los intereses comerciales, el show, el espectáculo y las ganas de muchos por sacar no solo rédito económico, sino que también de poder, hace que la situación que rodea al fútbol no sea exactamente un juego, sino que en donde la crisis social y las muertes producidas en las canchas o como resultado del fútbol entre otras cosas, sea todo fruto de la lucha de poderes que existe hoy en día en este mercado.

4.1. Crisis en el Fútbol

Vivimos en un mundo en crisis. Y el fútbol siendo un espejo de la realidad, muestra la crisis social que hay hoy en día en nuestro país y en el mundo. La recesión económica que afecta a la mayor parte de los países ha logrado que los grandes capitales futbolísticos hayan mermado en la forma en que invierten.

El principal factor de ingreso económico en el fútbol es la transferencia onerosa de contratos de futbolistas (que opera en el comúnmente conocido como “mercado de pases”). Pero a pesar de que en cada “mercado de pases” se produzca la transferencia de un jugador por una suma de más de seis ceros, ello es la excepción a la regla que gobierna la economía del fútbol mundial en el último año. Cada vez se realizan menos transferencias onerosas y algunos hasta han atribuido ello a la sobrevaluación de la prestación de los servicios de los futbolistas. Esa recesión que afecta a los “grandes compradores” (equipos poderosos de las principales ligas del mundo) se produce a su vez por la crisis económica mundial, produciendo un efecto dominó que perjudica a los equipos y ligas “vendedores” de futbolistas.

4.2. Crisis en los Clubes de Fútbol. El caso de los clubes como asociación

El club como asociación civil, modalidad con la que han nacido los clubes, funciona en muchos países (principalmente sudamericanos) pero ha ido desapareciendo en las ligas económicamente más poderosas.

Diversos problemas atacaron la integridad de los clubes como asociaciones civiles: desde falta de preparación dirigencial para afrontar los compromisos de los tiempos modernos hasta la malversación económica provocada por personajes nefastos y oportunistas. Además, en muchos países la violencia social trasladada al espectáculo del fútbol ha alejado a la familia de los estadios, bajando los niveles de apoyo de los sponsors cuya ganancia es la publicidad de sus productos y servicios consumida por un público de

número cada vez menor, en cuanto a concurrencia a los estadios se refiere. En Argentina por ejemplo se ha llegado al extremo de que en la segunda división está prohibido el ingreso de público visitante.

Al ser asociaciones civiles sin fines de lucro tienen ciertos privilegios. Por nombrar solo algunos es muy difícil que los clubes caigan en quiebra después de años de mala administración por parte de los dirigentes. Cuando se llega a ese extremo frecuentemente un brazo salvador del lado de la política evita los embargos y remates que lograrían que los acreedores de los clubes puedan satisfacer sus pretensiones. Al carecer de la legitimidad que le otorgaría la transparencia y la honestidad, ese tipo de dirigentes que no solo no están preparados profesionalmente para llevar adelante una correcta administración de las entidades sino que también actúan en connivencia con el poder político, emplean como estrategia el utilizar a los grupos más fanáticos y peligrosos de hinchas, que son los llamados barrabravas.

Los barrabravas, se han convertidos paulatinamente en los brazos armados de fuerzas políticas y en algunos casos verdaderas empresas que lucran con su influencia de violencia y barbarie en el mundo del fútbol con una casi total impunidad. Es un secreto a voces que las barras bravas organizadas participan de los dividendos que reciben los clubes con los negocios que realizan.

Recientes investigaciones de público conocimiento (ya que han sido noticia en diversos medios periodísticos) han develado que barras de River Plate, por citar un ejemplo, han sido contratados como empleados del club percibiendo en cada caso salarios importantes.

También los barras manejan otros ingresos como la explotación de vigilancia por estacionamiento de vehículos, reventa de entradas para los partidos, etcétera. Como es un tema político, la lucha contra este tipo de asociaciones ilícitas es casi imposible.

4.3. Las Relaciones Públicas en el Fútbol de Hoy

En el otro extremo de la cuestión, observamos que los éxitos deportivos sí venden. Las victorias importantes y el logro de campeonatos locales e internacionales, sin duda alguna, consiguen que el público llene los estadios. En los casos de los equipos grandes de Argentina, como Boca Juniors por ejemplo, hay partidos en los cuales solamente pueden ingresar los socios ya que no hay espacio para las personas que no ostentan tal carácter debido a la masiva concurrencia.

En las ligas de mayor poder económico (las ligas europeas más importantes y en México), por ejemplo, los clubes son sociedades anónimas formadas con capitales inversores: Los clubes tiene “dueños”, no “dirigentes”. Y estos se encargan de llevar la administración de sus sociedades de la forma más empresarial posible, ya que al hacerlo están cuidando su propio patrimonio y no el de una entidad ajena a ellos. Esto conlleva a que dichos dirigentes-dueños busquen las herramientas más eficaces y sistemáticas, para administrar correctamente las instituciones

Al producirse este cambio en el mercado, la importancia de introducir las relaciones públicas radica en que se debe cubrir la necesidad de los directores, presidentes, organizadores, técnicos, empresarios, ‘hinchas’, socios, entre otros; y así utilizar correctamente la comunicación y crear una imagen positiva que favorezca y potencie la presencia de los clubes.

Los cambios sociales, económicos y tecnológicos, producidos en los últimos años en el mercado del fútbol, también han producido el incremento de la competitividad entre los clubes, esto genera una imperiosa necesidad de diferenciación para lograr el posicionamiento de una personalidad propia para cada institución futbolística.

La mayoría de clubes dependen en un gran porcentaje de los ingresos que derivan de la afición. Cabe destacar que en esos países del primer mundo el nivel adquisitivo del

promedio de los aficionados es sensiblemente superior a, por ejemplo, los países de Sudamérica.

Para ello, se delinean poderosas campañas institucionales con el objeto de promover al Club e imponer su nombre como una marca a través de los medios de comunicación que incentivan la participación del aficionado, asistiendo al espectáculo, asociándose a los clubes y consumiendo lo que el negocio del fútbol le ofrece en materia de bienes, servicios y entretenimiento puro. Y todo ello ha llevado a que se introduzcan las relaciones públicas en el fútbol.

Capítulo 5 – Análisis de caso: Boca Juniors

Sinopsis de capítulo

Se presenta al Club Boca Juniors como caso ejemplo de este Proyecto de Graduación, para demostrar los aportes que realiza a esta institución deportiva la disciplina de las Relaciones Públicas, utilizando sus teorías y conceptos, siendo capaz de influir sobre las formas de comunicación existentes en dicha entidad.

Se explicarán las variables a tener en cuenta, para el respaldo de nuestra campaña de comunicación, utilizando el club Boca Juniors como caso exitoso con las acciones realizadas para sus diferentes públicos.

Gracias a los cambios de su identidad corporativa, generando su nueva imagen global, Boca Juniors se ha colocado entre las instituciones deportivas más prestigiosas del mundo.

Se tomará el exitoso caso de la aplicación de las Relaciones Públicas, se desarrollará como ha cambiado su imagen, cuál fue su estrategia, y cómo logro expandir su marca y crear productos con una alta rentabilidad para el club, no sólo a nivel nacional, sino de la misma manera internacionalmente.

El Club Boca Junior, fue fundado en 1907 cuando afiliaron al Club a la Asociación gracias a la buena campaña futbolística que se venía realizando ya dos años antes. Tras varios traslados de las instalaciones del club entre 1908 y 1923, en 1924 llegó la inauguración de La Bombonera, donde solamente estaban construidas tribunas de madera, hechas por vecinos del barrio.

El estadio donde se jugó el primer partido oficial fue el 25 de Mayo de 1940, para ese momento ya se habían construido palcos de cemento, protegidos donde ya concurrían a los mismos solo dirigentes y directos del club.

Pero en 1949, se inició la construcción de la etapa final de uno de los estadios más grande de Buenos aires, donde se logró la terminación de la tercera bandeja y la inauguración de la iluminación artificial del estadio.

Luego de muchísimo tiempo, en 1996, bajo la presidencia del empresario Mauricio Macri, se realizó la reinauguración de la bombonera y con ella, la campaña hacia una nueva imagen del club.

Gracias a la atención amable del Presidente del Club Boca Juniors Pedro Pompillo, se logró una entrevista con el Director de Acción Social Jorge Bitar, que generosamente nos ofreció información sobre el club y su relación con los diferentes públicos, sus programas y todas la campañas que realizan para su público comunidad y porque es tan importante para ellos.

5.1. Emprendiendo el cambio

Se tomará el exitoso caso de la aplicación de las Relaciones Públicas en el Club Boca Juniors, se desarrollará como ha cambiado su imagen, cuál fue su estrategia, y cómo logro expandir exitosamente su marca y crear productos con una alta rentabilidad para el club, no sólo a nivel nacional, sino de la misma manera internacionalmente.

A partir de 1995, empezó en el Club Boca Junior, una campaña llamada “Nuevos Tiempos”, cuando el empresario exitoso argentino Mauricio Macri, asumió la presidencia del club a finales de ese año.

El proceso de modernización encarado por el empresario y su grupo de inversiones, tenía como principal objetivo renovar el estadio, ubicado en el barrio La Boca, ya que su estructura tradicional no fue modificada por años, y es por esto que se han llevado a cabo varias reformas en el mismo.

El primer cambio se produjo con la remodelación de los antiguos palcos, lo que quisieron lograr es que estos tengan una característica más moderna pero sin dejar atrás lo tradicional, buscando a su vez un rédito económico, ya que se ven beneficiados porque solo pueden tener acceso a la compra del espacio personas de alto poder adquisitivo. Para complementar el cambio, artistas reconocidos pintaron murales en las paredes externas sobre donde fueron construidos los nuevos palcos, representando toda la mitología de la zona y la historia del club.

De este modo, se iniciaría una época de nuevos cambios, donde sin perder lo tradicional del barrio, las creencias de su gente, se pone en marcha un proyecto de modernización a lo que respecta la imagen de la institución y del barrio donde está ubicado.

5.2. Responsabilidad Social Empresaria

El estadio del Club Boca Juniors, como se nombró en párrafos anteriores se encuentra ubicado en la Boca, que más allá de tener una imagen consolidada como barrio pintoresco, visitado por cientos de turistas extranjeros y nacionales, es una de las zonas de Buenos Aires donde se ve una importante parte de la población que sufre la crisis social que en los últimos años viene arrastrando nuestro país, y en el cual se puede observar debilitamiento social y económico de nuestro país.

Por esto, la institución ha desarrollado programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), que significa “una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos de las personas, las comunidades y el medio ambiente. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino que también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”(Cátedra Relaciones Públicas VI, Profesora Paola Lattuada, 2007).

Así nació, por primera vez el programa “Boca por los Chicos”, en el marco del plan de Responsabilidad Social Empresaria del Club organizado por la Dirección de Acción Social encabezado por su Director Jorge Bitar. Tiene como objetivo ofrecer la posibilidad de acceder a un espacio de formación deportiva y recreativa de excelencia a niños y adolescentes en una situación de pobreza, considerando la situación socio-económica en el barrio de la boca.

Este programa, se encuentra acompañado de acciones para la comunidad que realiza la misma dirección, que son las siguientes:

Programas para chicos Xeneises: que consiste en actividades recreativas, deportivas y formativas para más de 180 chicos de La Boca. Entre las actividades se encuentran; iniciación deportiva, talleres de teatro, de cine, paseos culturales.

Programa de Responsabilidad Social: Boca dona equipamiento y juegos para plazas de barrios humildes en todo el país, se vieron beneficiados más de 30 ciudades, y son aptos para chicos discapacitados, que no tienen la posibilidades de conseguir lugares recreativos que los estimulen en su crecimiento.

Programa Todos a la Cancha: este programa se creó especialmente para personas discapacitadas, ya que tienen la posibilidad de ir a ver los partidos gratuitamente con un acompañante.

Programas de Apoyo a Instituciones: tiene como fin acercarse a instituciones de la comunidad sin fines de lucro con el fin de apadrinar el establecimiento. Hoy en día, Boca Juniors apadrina a: Casa Garrahan, Fundación del Trasplante Hepático, Bomberos Voluntario de La Boca, Comerdor Infantil del Barrio La Boca y Comunidades aborígenes del norte de nuestro país.

Programa de Clínicas: el objetivo del mismo es poder llevar a barrios de bajos recursos del interior del país y de la Provincia de Buenos Aires, complejos donde se llevan a cabo el trabajo de un equipo de primera. El club provee a cada clínica, que ellos llaman a un

establecimiento deportivo, un director técnico y un preparador físico, y cien elementos para el entrenamiento diario de los chicos.

Programas de Becas: tiene como objetivo recompensar a los niños de bajo recursos en su buen desempeño académico, este proyecto se aludió para chicos de escuelas del sur de la Provincia de Buenos Aires, más precisamente para cuatro colegios (Número 4 Berutti, Número 1, 9 y 2, colegios situados en el barrio de la Boca), se eligen veinte alumnos por escuela, entre nueve y doce años, con el fin de que estos puedan realizar actividad física en el estadio dos veces por semana, todas las actividades pagas en el club, incluyendo transporte para el traslado de los mismos. Es una manera de premiar el esfuerzo de estos chicos que tanto sufren en la crisis social, ya que mucho de ellos tienen que salir a trabajar y a la vez concurren a clases, por eso el Club Boca Junior creó este incentivo para estos chicos. Pero para mantener esta beca, deben presentar certificados y libretas a la Dirección de Acción por los directivos de los diferentes colegios con las notas y promedios de cada cuatrimestre.

Por otro lado se encuentra el Departamento de Cultura de la institución, el cual es un área muy tradicional y está lleva trabajando desde la fundación del estadio, cambiando y evolucionando sus programas año tras año sin importar la gestión que esté a cargo.

Este espacio es muy importante para todos los integrantes del mundo Boca Junior ya que dignifica la educación y la incentiva a partir de sus actividades, como concursos de artes, talleres de pintura, danzas, guitarra, inglés tanto para niños como para adultos, a fin de que consigan un lugar para expresarse y alejarlos de las calles, el peligro y las drogas.

Lo importante de toda la iniciativa de este club es que gracias a su trabajo institucional, que tenía como objetivo posicionar al club como una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional, logró conseguir una imagen reconocida y el respeto de su comunidad por todos los proyectos realizados para la misma; y además, a partir de una relación estrecha de colaboración mutua y dialogo constante con la Asociación de Fútbol

Argentino, se alcanzó efectuar el Encuentro de Culturas de Clubes Afiliados, consiguiendo el intercambio de experiencias y enriquecer las tareas de responsabilidad social de diferentes clubes del fútbol argentino.

5.3. ISO 9001

El primer club en obtenerlo del mundo en el año 2001 fue el Club Boca Juniors: se trata de la certificación ISO 9001. Asumir el compromiso de brindar mejor servicio durante los espectáculos fue el objetivo que se quiso alcanzar, de manera de implementar una gestión de calidad que permitiera a la institución alcanzar la excelencia, satisfaciendo socios, hinchas, medios de comunicación y clientes, destacando así los públicos más importante de esta empresa.

Y eso no fue todo, ya que con la gestión del empresario Mauricio Macri, se logró la re-certificación con pruebas objetivas de calidad, siendo que la auditoría se llevo a cabo en jornadas laborales, incluyendo un partido oficial donde Boca jugaba de local. En esas pruebas, se verificaron el control de seguridad del estadio de manera de identificar las acciones preventivas correspondientes.

Gracias a los cambios de infraestructura, que se realizaron en el estadio y a las capacitaciones constantes del personal, se consiguió en el 2005 la nueva certificación por cuatro años, certificado que caduca este período.

5.4. Prensa

Para la gestión de Macri, la Prensa fue uno de los públicos más importante en toda la campaña, ya que gracias a la misma se adquirió la mejor percepción de los demás públicos a través de las opiniones positivas que se transmitieron de los cambios producidos en el club.

A este público se lo tiene muy presente, ya que le dio una participación significativo en los cambios institucionales, dándole constante información, realizando conferencia de prensa, acercándole gacetillas, ofreciendo que se visite la institución durante período donde no hay partidos y estos puedan observar los cambios de infraestructura, así poder forjar una buena relación y afianzarla con el fin de conseguir un cambio en la imagen que tenían del club.

A los periodistas que son hinchas del Club Juniors y son líderes de opinión, se los acreditó como socios junto a sus familias, para que puedan aprovechar, disfrutar y conocer los servicios nuevo que ofrece el club y así lograr una influencia en los demás públicos.

5.5. Los socios e hinchas

Con todos los programas que existen en el club para la comunidad, no es difícil imaginarse los beneficios que pueden tener este público, tras abonar una cuota en el club.

Estos tienen acceso ilimitado a las instalaciones del estadio, entran gratuitamente a todos los partidos oficiales e internacionales que juegue el equipo.

Además se generan encuentros, foros, eventos entre socias con el fin de fortalecer la relación con estos. Asimismo, se pueden conocer los problemas que tienen estos públicos con el club, a fin de escucharlos y plantearlos para aplicarlos luego en futuros programas de comunicación.

Cada mes se manda una revista institucional del club, para informarlos de las noticias que surgen en ese período en el club.

Se puede observar a lo largo de este capítulo, la preocupación que posee el Club Boca Juniors, para fortalecer la relación con sus públicos y la manera en que se busca a través

de las constantes acciones y programas estrechar los vínculos con la institución buscando la excelencia en su imagen y en los servicios que ofrece.

Capítulo 6 – Club Olimpia de Paraguay

Sinopsis de Capítulo

El siguiente capítulo tiene como objetivo determinar la metodología a aplicar para la obtención de información.

Se procederá a la formulación del problema de investigación, donde se definirá los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación.

Además, se explicará la hipótesis de investigación, para posteriormente explicar el diseño de investigación donde se incluye la elección de los instrumentos metodológicos que se utilizarán para la recolección de la información.

“La principal razón para utilizar la investigación es garantizar que el programa es el mejor posible. Uno tendrá la seguridad de estar dirigiéndose al público correcto, que se están utilizando mensajes adecuados, y que se está centrando en las percepciones o actitudes correctas” (Wilcox, 2001, p. 131).

6.1. Formulación del Problema

Con el objetivo de abordar el tema general de este proyecto de graduación, dado por la aplicación de las Relaciones Públicas en un club de fútbol, se ha centralizado la investigación en la escasa comunicación que ofrece en la actualidad el club Olimpia de Paraguay a sus públicos, y por ello la necesidad de la creación de un Área de Comunicación, que acompañe, oriente y asesore al club en la transmisión de mensajes.

Se centro el análisis en los públicos internos y externos como socios e hinchas, con los cuáles se observa claramente la comunicación informal e ineficaz, y la mala gestión de vínculos con éstos, por la ausencia de profesionales que generen un asesoramiento integral en esta área. Esto lleva, a que se de una situación de incompetencia en lo que

respecta a la transmisión de servicios mal explotados en el club, siendo que con tantas herramientas se pueda impulsar la demanda y posicionar la imagen.

Cabe destacar, que no existieron antecedentes de investigación previa respecto al proyecto profesional propuesto, con lo cuál podría ponerse en práctica en un futuro, con el fin de beneficiar no sólo al desarrollo de la imagen positiva del club Olimpia de Paraguay, sino que también a otros clubes que lo adopten como modelo y lo pongan en práctica con sus cambios estratégicos correspondiente.

6.2. Hipótesis de la Investigación

La inexistencia de estrategias comunicacionales, sumado a la ausencia de un profesional de relaciones públicas, da lugar a que no exista gestión de vínculos con los públicos más importantes y esto genera una mala imagen del club Olimpia de Paraguay.

6.3. Diseño y selección de los instrumentos metodológicos

Los métodos y técnicas a utilizar para esta investigación serán la encuesta y la entrevista en profundidad.

Se puede mencionar que uno de los métodos, es de las encuestas cerradas, se realizó a cincuenta personas de forma personal, procurando establecer un orden lógico en las preguntas.

En cuanto a las entrevistas, que las preguntas fueron basadas en temas centrales de la investigación, se buscó realizar preguntas específicas con el fin de conseguir mayor información que respalde luego la propuesta del proyecto de graduación. Este instrumento, se utilizó para la recolección de una información más cualitativa.

6.4. Población de Estudio

El universo que se tomó fue de hombres y mujeres de nacionalidad paraguaya, de nivel socioeconómico medio, que oscilan entre los 18 a 38 años, que son hinchas o socios de la institución.

6.5. Elección de la Muestra

“El método del muestreo, consiste en obtener un juicio sobre un total que se denomina conjunto o universo, mediante la recopilación y examen de una parte denominada muestra, que se selecciona por procedimientos científicos que reciben el nombre de muestreo” (Sampieri, 1997, p.132)

Para este trabajo de campo se tomó una muestra aleatoria o probabilística de los encuestados, esto quiere decir que fueron elegidos para una encuesta cincuenta socios o hinchas del club Olimpia de Paraguay, en base a un cuestionario directo y personalizado.

6.6. Análisis de los datos obtenidos de las encuestas y entrevista

El primer aspecto relevante que se obtuvo, es que el 36 % conoce los cambios institucionales de la institución por medio de programas de televisión, mientras que un 32% escuchan programas de radio, un 20 % sigue las noticias por Internet, mientras que un 12% escuchó entrevistas informales, en lugares inadecuados de dirigentes del club.

Respecto a los deportes que los socios tienen en cuenta que pueden realizar en el club son: fútbol, básquet, tenis, natación.

Cabe destacar, que se observó una gran confusión entre los encuestados, ya que cuando se le pregunto por actividades, ellos confundió los eventos musicales que se realizan en el estadio 'Para Uno', que son organizados por personas externas que alquilan el predio.

Ninguno de los encuestados sabía que el club cuenta con quinchos y parrillas que pueden utilizar los socios sin costo alguno. Tampoco conocen los dos salones de fiestas que hay a disposición.

Una cuestión que se tuvo para resaltar es que el 100% de los encuestados expresaron mediante la misma respuesta que no se conocen algún tipo de actividad en Olimpia con el público comunidad.

A pesar de lo expresado anteriormente, lo importante es que la pasión y el fanatismo va más allá de cualquier expectativa, ya que se pudo analizar que a pesar de toda la crisis y la falta de comunicación, los hinchas; si se cambia la imagen, se transmite seguridad, se propone nuevas actividades y, se satisface la necesidades respecto a las instalaciones para disfrutar el club, de modo que se pueda disfrutar en familia, el 64% de los encuestados se haría socio.

Asimismo, en la entrevista con el Dr. Paciello, se pudo constatar que no existen programas de comunicación, ni transmisión de mensajes institucionales a los públicos del club.

Para encabezar, nos podemos situar en que la comunicación que se maneja y se transmite dentro de la institución es informal, no se realizan acciones puntuales para el público interno, cada evento que realiza la dirigencia se conoce a través de rumores o los mismos lo conocen por los medios que publican dicho evento. En el trabajo de campo, se pudo observar que no existen acciones actuales para este público, no se capacita al personal, no hay interacción entre estos, no existen programas que beneficien a los empleados en el uso de las instalaciones del club, ni tampoco se fomenta la participación en las discusiones sobre trabajos establecidos por las autoridades.

No existe un programa de responsabilidad social empresaria, ni tampoco acciones con la comunidad.

Además, cabe mencionar, que las únicas responsables de hacer conocer los beneficios o servicios que gozan y ofrece el club a los socios, son las secretarías administrativas que cobran los abonos mensuales, cabe destacar que no conocen de los beneficios que poseen respecto a los servicios y productos que le ofrece el club, salvo que ellos pidan información de alguna actividad en particular en la que se encuentran interesados.

En el Paraguay el periodismo deportivo se ha diversificado, y aparecen cada vez más programas de fútbol y publicaciones deportivas en todos los medios. La sociedad consume constantemente fútbol y por ellos los periodistas y columnistas ven como un negocio rentable la creación de espacios mediáticos donde se puedan mostrar resúmenes de partidos, noticias, entrevistas, etcétera. Resultaría superfluo a los fines de este trabajo el enumerar todos los medios de comunicación, por ello solamente serán nombrados los más populares de cada medio, y los que serán utilizados en la campaña de comunicación, los diarios más reconocidos son: (1) Diario ABC Color, (2) Diario Última Hora, (3) Diario La Nación.

Respecto a los programas de televisión se encuentran: (1) Fútbol de Primera PY, (2) El Deportivo, (3) Minuto 91, se transmiten en canal 13 y, (4) La Selección, de canal SNT.

Los programas de radios, son los siguientes: (1) Fútbol a lo Grande, en radio Primero de Marzo; (2) Cardinal Deportivo, en radio Cardinal; (3) Puro Fútbol, en radio Ñandutí.

Con respecto a medios en espacios virtuales, casi todos los medios de comunicación y sus programas tienen su sitio en Internet por lo que sería redundante nombrarlos.

En cuanto a la infraestructura el Club Olimpia posee dos predios: el Club propiamente dicho, donde se encuentra el estadio Manuel Ferreira (denominado también "Para Uno") y la sede del Club, que se aglomera la actividad social, deportiva-amateur del Club.

Y la "Villa Olimpia", la cual es un predio que sirve de centro de entrenamiento del plantel profesional de fútbol. En ese mismo sitio el plantel profesional no solo realiza los ensayos futbolísticos y físicos sino que también realiza las concentraciones (alojamiento

previo a los partidos) las cuales brindan a los jugadores y cuerpo técnico la misma comodidad que un hotel.

En el quincho y en el playón del club se celebran fiestas y otras reuniones institucionales, sociales y familiares. Además del estadio, se practica fútbol sobre césped sintético en 3 canchas y sobre polvo en una cancha auxiliar. Los socios también practican en las instalaciones de Para Uno otros deportes como basketball, futsal, tenis, natación, atletismo, bochas, etcétera.

La institución cuenta con un estacionamiento interno muy amplio y ofrece también servicio de cantinas y shopping donde se puede adquirir merchandising del equipo.

Cabe destacar que estos servicios, generalmente son más usados por personas que forman parte del club, hijos y familiares de empleados y dirigentes, ya que no se comunican estos servicios, ni se realizan ningún tipo de publicidad.

Los socios tienen acceso a muchas actividades, tanto sociales como deportivos, el problema radica en que estos servicios y beneficios que como se ha nombrado con anterioridad no están comunicados, sólo se enteran cuando se acercan al club.

La relación y las negociaciones con los sponsors la manejan los mismos dirigentes de la comisión directiva del club, los mismos son; (1) Personal, servicio de telefonía móvil; (2) Kappa, indumentaria deportiva; (3) Pilsen, bebida alcohólica y; (4) Coca Cola.

Además, numerosas empresas paraguayas y del exterior poseen publicidad estática en el Club, dentro del estadio y en la Villa Olimpia, lo cual reporta otros ingresos a las finanzas del Club.

En cuanto a Merchandising, el Club Olimpia cuenta en las instalaciones de la Sede Central con un local comercial donde se comercializan los productos oficiales del club, que van desde indumentaria deportiva original (de la marca que sponsoriza al equipo de fútbol) hasta una amplia gama de artículos varios.

Como se puede considerar en este capítulo, el Club Olimpia de Paraguay, es una institución con mucha trayectoria, y asimismo, aunque no este explotada la infraestructura, los servicios y los productos que ofrece, cuenta con los recursos necesarios para ser reconocido a nivel institucional tanto en su país como en el exterior, y como se nombro con anterioridad el fondo radica en que estos recursos no son explotados, y la falta de comunicación y transmisión de mensajes a sus públicos produce que este no tengo una estrecha relación los mismos.

Por todo lo nombrado anteriormente y antes de realizar la campaña de comunicación, se organizó la recopilación de datos con el fin medir el nivel de imagen actual que tiene el Club Olimpia, y sí, concuerda lo dicho por el Dr. Pacciolo, con lo que verdaderamente piensan los hinchas y socios del mismo.

Habiendo analizado los resultados de la investigación obtenidos a la aplicación de los principios de las Relaciones Públicas en la comunicación institucional del Club Olimpia de Paraguay, es que se justifica y sustenta la conclusión de que los mismos no son contemplados, ya que claramente se puede establecer la inexistencia de dicha comunicación institucional.

Capítulo 7 – Club Olimpia de Paraguay - Diseño de la Campaña de Comunicación

Sinopsis del capítulo

Como introducción al diseño de la Campaña de Comunicación, se describirá al Club Olimpia de Paraguay como ente institucional, su identidad, su historia, la crisis que hoy sufre, la imagen que tiene con sus diferentes públicos y las acciones que se realizan con sus diferentes públicos que marcan su imagen.

A través de haber recolectados datos en la investigación y analizado el Club Boca Juniors, y para valer todas las herramientas metodológicas que ha estudiado durante toda la carrera, se planteará una campaña de comunicación en el Club Olimpia de Paraguay, el mismo que hoy en día se encuentra con una gran crisis institucional, y para poder conseguir además de modificar su imagen en la sociedad paraguaya, la explotación de su imagen de marca.

Además, se planteará la creación de un Área de Comunicación dentro de la institución y la relevancia que tiene la misma. Se determinará la estructura jerárquica de la misma y su inserción dentro del organigrama del club.

En este capítulo se realizará un plan de comunicación, con el fin de poder alcanzar el objetivo principal de la campaña que es Fortalecer la Imagen de Marca y Reposicionar al Club Olimpia de Paraguay en la mente de sus públicos.

7.1. Historia del Club Olimpia de Paraguay

El Club Olimpia de Paraguay fue fundado en el año 1902. En aquella fecha un grupo de amigos aficionados a este nuevo deporte, entre ellos: William Paats, Sila Godoy, Fernando Pascual, Gustavo Crovatto, Héctor Cabañas, Juan Rodi, Antonino Pedraza, Luis Marecos, Juan Mara y Génaro Gutierrez Yegros, decidieron reunirse en la casa de la

Familia Rodi, en la tradicional esquina Azara e Independencia de la ciudad de Asunción – Paraguay, donde se formó una nueva entidad deportiva.

El dueño de la casa propuso llamarlo Club Paraguay, pero finalmente triunfó la propuesta del ausente en aquella reunión, Don Paats, la de denominarlo “Football Club Olimpia”, que desde entonces quedó constituida la primera entidad futbolística del Paraguay.

El primer campeonato oficial jugado en Paraguay fue en el año 1906, luego de que se fundará la Asociación Paraguaya de Fútbol (A.P.F.), siendo esta una asociación civil, conformada por entidades, clubes, federaciones constituida con el fin de promover, organizar, fomentar y dirigir el fútbol paraguayo; cumpliendo con las normas de la FIFA, sustentada en el ideal deportivo que propicia la responsabilidad y el respeto como valores institucionales.

Sin embargo, Olimpia tuvo que esperar hasta el 1912 para proclamarse campeón paraguayo por primera vez. Luego de ganar algunos campeonatos en la primera década, la siguiente gran hazaña de la institución fue su primer tricampeonato, de 1927 al 1929.

El 25 de Julio del 2002 Olimpia celebró su centenario, con una gran celebración y lleno de gloria, inclusive con el campeonato de ese año ganado fue el auge del club.

Pero después de esa temporada llegó el declive, ya que no consiguió ganar más un campeonato, por ello el hoy en día existe una gran tensión entre sus seguidores.

Cabe destacar, que al día de hoy, el Club Olimpia es el que más simpatizantes posee. Esto se debe los éxitos deportivos que ha cosechado a lo largo de su historia, teniendo treinta y ocho campeonatos locales (resultando en más de una ocasión campeón varias veces consecutivas) y habiendo sido múltiple campeón internacional (una Copa Intercontinental, tres Copas Libertadores de América, otras cuatro copas importantes y varios subcampeonatos). Por ello se ha bautizado a este club de fútbol con el mote de “Rey de Copas”.

7.2. Crisis Económica e Institucional

La crisis financiera mundial se está dejando notar en el mundo del fútbol. Patrocinadores y contratos son los más afectados dentro de la espiral del negocio que hasta hace poco tiempo ha sido el deporte rey. Como pasa con la economía, los más afectados son los más débiles, y los que tienen seguirán teniendo, pero eso sí, con más miras a los informes de gastos (Diario El Imparcial, 2008, pág. 29).

A su vez, se empieza a vivir una época de restricción y prioridades sobre el consumo global, y el fútbol como otros mercados no se exceptúa a esta realidad. La demanda del fútbol disminuye, y solo los clubes que han estado bien gestionados en buenos tiempos y han firmado contratos a largo plazo, han garantizado que un eventual descenso de otros ingresos no les afecte sustancialmente.

Se distingue también en este período el aumento paulatino y sostenido, como lo hemos nombrado con anterioridad, de la inseguridad, la droga, la violencia y agravamiento de la situación crisis social, que también afecta al Paraguay.

Además de todas estas variables externas, el Club Olimpia de Paraguay, tiene una situación actual de constantes crisis, esto es debido a los sucesivos conflictos, renunciaciones, asunciones apresuradas, de los integrantes de la comisión directiva. Esto lleva a que los dirigentes y empleados más estables deben desdoblarse para cumplir funciones vacantes.

La situación actual del Club Olimpia de Paraguay, está siendo cuestionada por probables falta de transparencia y el fraude en la administración de la gestión del club.

Si bien no existe organigrama oficial en la institución, por las dificultades antes nombradas, tampoco existe un número definido de personas que se encarguen de la función institucional del club. Pero el mismo está configurado por el Presidente Paciello,

nueve miembros titulares de comisión directiva, siete suplentes, una comisión revisora por tres miembros, veinte personas administrativas, quince profesores de diferentes deportes que se enseñan en el club, más cien personas de otras tareas como de limpieza, personas de seguridad, mantenimiento del estadio (Paciello, entrevista, 2009).

7.3. Análisis FODA del Club Olimpia de Paraguay

<i>Fortalezas</i>	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria de más de 100 años. • Reconocido a nivel nacional e internacional, por su constante participación en diferentes campeonatos. • Es el Club con más títulos en primera visión en el Paraguay. • Altas posibilidades de crecimiento deportivo y en la estructura, por la cantidad de inversionistas que tiene el mismo. • Cuenta con jugadores reconocidos a nivel mundial. • Cuenta con empleados fieles al club por su pasión por el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por su infraestructura, se pueden aumentar la cantidad de servicios deportivos para ofrecer a sus públicos. • Desarrollar una línea de productos propios para su posterior comercialización. • Incrementar la posibilidad de un desarrollo profesional de sus empleados. • Fortalecer la imagen institucional.
<i>Debilidades</i>	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La mala campaña en el campeonato nacional, genera una falta de apoyo de hinchas y socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación actual del Club Olimpia, está siendo cuestionada por probables falta de transparencia y fraude en la

<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los empleados sobre las distintas áreas y funciones. • Falta de trabajo en equipo y de capacitación a nivel interno. • Empleados con bajos sueldos. • No existe un organigrama oficial, tampoco se encuentran definidos los elementos de la personalidad corporativa. 	<p>administración de la gestión del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por la mala campaña en los campeonatos a nivel nacional e internacional, ha generado que en los partidos concurren poco público. • La crisis social y económica a nivel mundial, genera un fuerte conflicto en el mercado del fútbol.
---	--

Figura nº 2: Análisis FODA Club Olimpia de Paraguay

Fuente: elaboración propia (2009)

7.4. Relevancia del proyecto

En la actualidad, es indispensable que las organizaciones, tanto públicas como privadas, cuenten con un sistema de comunicación eficiente, que dé respuesta a los nuevos desafíos y tendencias que se ofrece en el presente, en donde los públicos participan de manera activa en la administración de estas instituciones, a través de la exposición de sus opiniones y percepciones en relación a ellos.

De este modo, la comunicación se hace presente como un elemento de intervención, de vinculación, interacción y de gestión en cualquier actividad organizacional. En el caso de las instituciones futbolísticas, actúa como una herramienta fundamental, que permite la

relación con los diferentes actores del entorno del mercado del fútbol, el trabajo entre ellos, y la llegada de mensajes particulares para cada caso.

En los clubes de primer nivel, y que cuentan con un gran ingreso económico, han apostado en los últimos años por integrar en sus estructuras empresariales el departamento de comunicación, esto se debe a la profesionalización de las instituciones futbolísticas, que en muchos casos se refuerzan con otras disciplinas como el marketing y la publicidad.

La organización comunica por totalidad, cuestión que lleva aparejada el riesgo de emitir informaciones contradictorias y de trasladar a la sociedad y a los interlocutores de la organización una imagen de improvisación e incoherente (Sotelo Enríquez, 2001, p.183).

Este es el caso del Club Olimpia de Paraguay, que no cuenta con un área de comunicación, y siendo esta una institución con tanta trayectoria, y siendo un club que conocido a nivel mundial por sus campeonatos ganados, teniendo buen ingreso económico, con una infraestructura importante y estando en primera división.

Por esto, se puede decir que hay una oportunidad desaprovechada de explotación de imagen y, que por todos los problemas institucionales por las constantes crisis de los integrantes de la dirigencia del club, el mal campeonato que llevan en lo que va del 2009, que se acentúa con la crisis social actual, y la falta de transmisión de comunicación, se manifiesta en una imagen negativa que afecta a la institución.

Los clubes de fútbol deben tener en cuenta que cualquier acto que realicen significa y, por tanto, comunica, transmite la identidad y la imagen de la organización. (Costa, 1999, pág. 83)

Por este motivo, da lugar a proponer un trabajo de proyecto profesional con el fin de crear un área de comunicación dentro del Club Olimpia, como en cualquier organización, empresa o institución, para trasladar una imagen a la sociedad con el fin de conseguir sus objetivos, se debe recurrir a la comunicación.

La propia dinámica de la sociedad actual, en la que la actividad dominante es la información y los servicios, y en la cultura empresarial está determinada por la identidad, calidad y motivación, lleva a las organizaciones a apostar decididamente por la comunicación institucional (Costa, 1999, pág. 98).

Por todo ello, se propondrá incluir el departamento de Relaciones Públicas dentro de la estructura organizativa, desempeñando un papel fundamental a la hora de elaborar las estrategias, y no así trabajar limitándose a una función de ser únicamente un mero transmisor de los mensajes.

Para dar ejemplos sobre la importancia de integrar un área de comunicación dentro de la institución, en el trabajo de campo, se estableció un contacto directo con los públicos más relevantes del club. Entre ellos se encuentran los socios-hinchas y el público interno, se pudo constatar el vínculo que conservan con los mismos, que se encuentran quebrados por la falta de comunicación y la mala actitud sobre no brindar información de los dirigentes del club en momentos de crisis.

Se pudo observar, que al solicitar información institucional, se obtuvo que nadie tenía conocimiento acerca de la visión, misión y objetivos de la organización, así como el del Organigrama, ya que como se ha nombrado con anterioridad, el club sufrió en los últimos tiempos constantes renunciadas y asunciones apresuradas de la comisión directiva y empleados del club. Esto ha producido, que el público interno no cuenten con información actualizada de los sucesos en el club, y sobre algunos temas, no pudieron brindar información actualizada, y con el agravante de que muchos saben información de cambios en la institución por que han escuchado en medios de comunicación.

Se observó la escasa difusión de mensajes hacia el público más significativo para el club, que son los hinchas y socios; ya que se pudo constatar que la información que reciben son de los medios locales (radios, televisión y diarios) que transmiten testimonios de

periodistas mal informados o personas allegadas al club que tampoco conocen la información correcta del mismo.

Por esto, es importante integrar al Área de comunicación en la gestión de la institución, ya que de esa manera todas las actuaciones que se lleve a cabo estarán impregnadas en el carácter global de la comunicación de la organización, y así en todo acto que realice el club Olimpia de Paraguay se contará con un contenido comunicativo para todos sus públicos.

7.5. Estructura Jerárquica propuesta para el Área de Comunicación

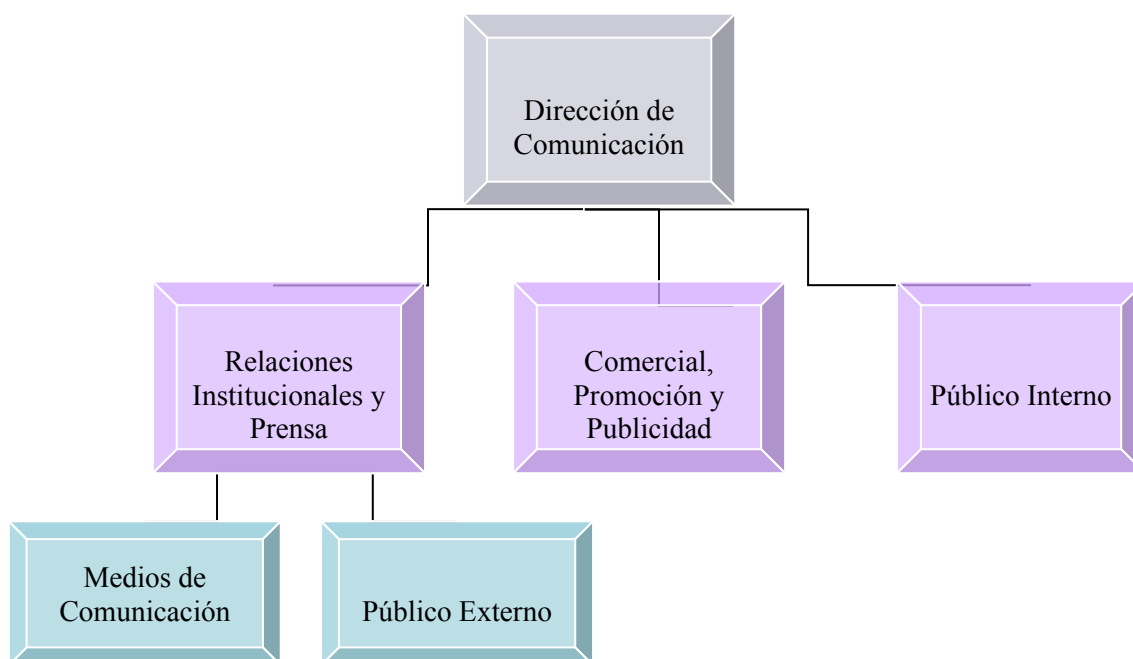


Figura nº 3: Organigrama formulado para el Área de Comunicación del Club Olimpia de Paraguay

Fuente: Elaboración propia (2009)

7.6. Descripción de las funciones de la Dirección de Comunicación

En función del análisis y de la propuesta de un organigrama para el Área de comunicación del club Olimpia de Paraguay, se cree conveniente describir a continuación la misión, visión y objetivos principales del mismo, como así también el perfil de cada cargo.

Vale mencionar, que se podrán acceder a los distintos puestos por diferentes vías, tales como: contratación de nuevos funcionarios, sustitución de empleados o capacitación para nuevos puestos.

7.6.1. Misión

Nuestra misión es fortalecer al club Olimpia de Paraguay en todas las áreas y para eso contamos con un grupo de profesionales comprometidos y capacitados, trabajamos para la consolidación del Club en programas de recreación para sus públicos.

7.6.2. Visión

Ser el grupo de apoyo más importante del club Olimpia de Paraguay, con el fin de desarrollar y posicionar una imagen de organización profesional. Empleando estrategias de comunicación eficientes.

7.6.3. Funciones

El área de comunicación, tendrá por objetivos los siguientes: (1) desarrollar identidad corporativa del club Olimpia de Paraguay, (2) identificación del mercado-objetivo, (3) determinación de las necesidades comunicacionales, (4) identificar las necesidades de capacitación dentro del área, (5) diseño de los mensajes claves, (6) selección de los instrumentos de comunicación, (7) planificar, coordinar y organizar a cada una de las

áreas, (8) desarrollar constantes auditorias sobre cada uno de los programas de comunicación, así como controles en las acciones más importantes llevadas a cabo.

El Director de Comunicación, deberá trabajar para un exitoso resultado de los objetivos de la dirección, debe mantener los canales de información necesarios para difundir las acciones de la gestión del club, tanto a nivel interno como a nivel externo, con el fin de disminuir los constantes rumores y la incertidumbre que existe en la actualidad, el mismo deberá ser el vocero de la institución.

El perfil de la persona a cargo debe tener; facilidad de palabra; debe conocer personas claves de los medios de comunicación; capacidad de trabajar en equipo; debe tener capacidad analítica; creativa; a su vez, debe conocer el club, debe tener experiencia en el puesto, ya que se enfrenta a la obligación de hacer presentaciones esmeradas y convincentes, para las públicos más exigentes; y además, debe tener la capacidad para la resolución de problemas.

Su función principal es velar porque se mantenga en todo momento la imagen corporativa. Este debe marcar líneas estratégicas de la identidad deportiva en cada una de las áreas; establecer objetivos, aprobar programas y presupuestos, contrataciones para los mismos.

7.6.3.1. Departamento de Relaciones Institucionales y Prensa

Esta área será responsable de las relaciones con los medios, la comunidad, socios y asociaciones.

No sólo se encargará de gestionar un vínculo sólido entre ellos, sino también fortalecerlos a través de acciones de comunicación que se planificará en un programa de comunicación.

A continuación se puede describir algunas de las funciones que se realizará en esta área; (1) elaborar y dar a conocer toda la información institucional del club Olimpia de Paraguay (manual de identidad, carpeta institucional, entre otros), (2) desarrollar clipping de medios, (3) realizar notas y entrevistas en medios nacionales y locales para anunciar los cambios institucionales producidos, (4) crear y mantener un trato fluido con periodistas de diferentes medios a través de acciones tácticas (desayunos, invitaciones a eventos, reuniones privadas, además de conferencias de prensa) de manera que hacerlos llegar a dirigentes del club y a información fidedigna, (5) crear programas de responsabilidad social empresaria, (6) acciones de patrocinio y mecenazgo, (7) trabajar con todas las áreas de la institución, con una comunicación fluida y constante, con el fin de mantener informados sobre las diferentes acciones llevadas a cabo e información brindada a medios de comunicación, así toda la institución conoce y puede responder a los nuevos cambios institucionales, (8) se encargan de organizar y ejecutar los distintos eventos que celebra el club, ya sean de carácter deportivo, cultural, comercial o de ocio.

Dicha área, debe estar conformada por; un profesional de las relaciones públicas, para trabajar con el área de públicos externos, su tarea fundamental debe ser conseguir el éxito de los programas de comunicación; y un periodista, para el área de medios de comunicación, este profesional debe buscar colocar mensajes de la institución en los correctos medios.

Los mismos, deben trabajar con personal de ayuda que debe tener las siguientes características fundamentales para el correcto desarrollo de su trabajo, al igual que los profesionales; (1) la capacidad de expresarse con claridad oral y escrito, (2) buena utilización de herramientas como Internet y base de datos informáticas constituyen un elemento importante de trabajo, (3) debe ser muy organizados, y tener en cuenta los detalles sin perder de vista la globalidad del proyecto, (4) debe ser una persona de ideas innovadoras y tener la capacidad de proponer nuevos planteamientos para resolver problemas complejos.

7.6.3.2. Departamento de Comercial, Promoción y Publicidad

Esta área, será responsable de la planificación y ejecución de las promociones, y difusión de los programas del área de Relaciones Institucionales a los diferentes públicos a quién va dirigido. Además, en esta área se busca y negocia los acuerdos con patrocinadores y sponsors que publicitan las diversas actividades que se desarrollan en el club.

Sus funciones serán; (1) elaborar el material gráfico competente a los programas, (2) actualización de página web del club, (3) diagramación del calendario de eventos, (3) elaboración y evaluación de pautas publicitarias, (4) desarrollo de nuevos productos del club y análisis de aquellos que ya se encuentran en el mercado local con el fin de mejorarlos, (5) selección de los puntos de ventas.

Este departamento, tiene el fin de contar con profesionales de marketing y publicidad especializados en la disciplina del deporte. Los mismos trabajaran en conjunto con el área de relaciones públicas, con el fin de que los planes de promoción y publicidad vayan ligados con los mensajes claves que se quieran transmitir en la organización.

7.6.3.3. Departamento del Público Interno

Se ha creado un departamento exclusivamente para el públicos interno (empleados, profesores del club, dirigentes, entre otros) ya que son de mera importancia para crear un vínculo estrecho con los mismo y así hacerlos partes de la institución.

Se ha propuesto este departamento, ya que se ha detectado en la investigación para el proyecto que se filtra mucha información por ellos, son generadores de rumores o transmiten información no oficial a los medios de comunicación.

La función de esta área será; (1) generar programas de capacitación para el personal, (2) realizar eventos con el fin de lograr la interacción de los mismos, (3) forjar un programa

de beneficios para empleados, con el fin de que puedan tener acceso a las instalaciones del club, (4) fomentar la participación del personal, generando una relación entre directivos y el personal, de forma que se sienta implicado entre las discusiones de su trabajo dentro de la institución, (5) generar una cultura empresarial, (6) generar un diario interno para los empleados, para que además de utilizarlo como herramienta de transmisión de mensajes, también puedan participar de los programas creados para otros públicos, como maratones, recitales, entre otros.

Este departamento tendrá un profesional de relaciones públicas a cargo, y trabajará conjuntamente con el área de recursos humanos del club.

Este profesional y dos asistentes deben conocer casi a la perfección a todo el personal del club; desde empleados, pasando por profesores de diferentes deportes, dirigentes, jugadores, entre otros, deben tener la capacidad de relacionarse y crear un clima de confianza entre estos para fortalecer su trabajo.

7.7. Definición de los aspectos que generan una necesidad de comunicación

Coexisten dos motivos por el cual existe una necesidad de elaborar el programa de relaciones públicas: (1) El club Olimpia de Paraguay debe aplicar de inmediato un programa para resolver una situación que afecta de forma negativa la imagen de la empresa; y (2) por la crisis que existe en la institución, ésta, debe reforzar sus esfuerzos para preservar su reputación y el respaldo de sus públicos.

La imagen institucional es una representación mental que los públicos tienen de la empresa, construida por los individuos a partir del procesamiento de la información perteneciente a emanaciones comunicacionales que la organización realiza. Se debe tener en cuenta que el proceso de construcción de imagen corporativa se ve afectado por diversos factores como la situación general socioeconómica del país, las percepciones y experiencias individuales, las opiniones de líderes e información de medios de

comunicación y, como ya hemos nombrado anteriormente Paraguay, se esta recuperando tras años de crisis tanto social como económica.

Por todo lo expuesto en anteriores párrafos, se desarrollará y se planteará los elementos de un plan de comunicación, el cual se respetará el modelo del plan de comunicación del autor Jordi Xifra (2005, p.171); con sus objetivos, generales y específico que se quiere alcanzar; sus públicos; a quién va dirigida la campaña y con los cuales se debe trabajar; su estrategia, en la cual se describirá cómo se va a alcanzar los objetivos; las tácticas, en donde se desarrollan y utilizarán las herramientas correspondientes para las distintas actividades que se manejará para llevar a la práctica las estrategias; calendarización y/o programación, en el cual se determinará el plazo de tiempo que tenemos para alcanzar el objetivo planteado; el presupuesto, en donde se definirá los gastos que tendremos a lo largo de nuestro plan; y la evaluación de la campaña, donde se comparará los objetivos establecidos en el plan con los conseguidos.

7.8. Objetivos de la campaña

Los objetivos que perseguirá esta campana serán los siguientes:

Objetivo Específico:

(1) Fortalecer la Imagen de Marca y Reposicionar al Club Olimpia de Paraguay, en el plazo de un año, a partir de Enero hasta Diciembre del 2009.

Objetivos Generales:

- (1) Lograr un incremento del 10% en las ventas de los productos de la institución.
- (2) Lograr un incremento en el reconocimiento de la marca Club Olimpia de Paraguay.
- (3) Generar una percepción de calidad en los servicios que se ofrecen en la institución, para los usuarios actuales y potenciales.
- (4) Aumentar la fidelidad de los hinchas y fanáticos.

(5) Aumentar la notoriedad del club en la sociedad paraguaya.

7.9. Mapa de públicos y mensajes claves.

En primer lugar, es importante definir al Mapa de Públicos como “un documento que permite visualizar los públicos en que se segmenta al Gran Público; visualización que permite elaborar una diferenciación básica de los mensajes claves, estableciendo una escala de prioridades” (Scheisohn, 2000, p.126)

En el marco de la campaña y del objetivo propuesto, los públicos más relevantes son los empleados, socios e ‘hinchas’ y la prensa, ya que se tratará de consolidar la imagen del club. Los socios e ‘hinchas’ son los destinatarios de la campaña y en quienes es más importantes proyectar el logro de la misma y; la prensa es también fundamental dado que a partir de ella se podrá reposicionar a la institución dentro de los temas de interés del público en general.

Sin embargo, para el desarrollo de la campaña, de la misma manera se trabajará con los siguientes públicos: a nivel interno, con el personal administrativo, Presidente del Club, directivos, personal de mantenimiento, profesores; respecto a los público usuales, comunidad, beneficiario (empresarios de fútbol, intermediarios), proveedores, prensa y; los públicos específicos son los inversionistas y las asociaciones.

Una vez definido el mapa de público, se pretenderá implementar la estrategia mediante la cual se llevará a cabo la campaña.

Se focalizará principalmente en los medios más importantes de cobertura nacional, para afianzar las relaciones y permitir llegar con un mensaje claro al público cliente con el mensaje deseado sin la necesidad de canalizarlo a través de las asociaciones.



Figura nº 4 – Mapa de Públicos Olimpia de Paraguay

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Siguiendo la Figura 1 y con la segmentación del público que se ha realizado, se describirán los públicos usuales y específicos, describiendo así la comunicación que se debería tener con ellos para lograr una mayor efectividad en los objetivos propuestos.

Ahora bien, los públicos de una empresa son grupos de personas con los que se comunica o debería comunicarse la organización. Shirley Harrison explica que, “Toda organización tendrá su propio conjunto de públicos, y algunos serán más importantes que otros. Análogamente, la importancia relativa de cada grupo variará en función de lo que

esté ocurriendo en la organización, y de los efectos que tenga sobre los públicos afectados” (2002, p. 5)

7.9.1 Público Interno

En el caso de una institución futbolística, el público interno incluye a: Presidente del Club Olimpia, dirigentes del mismo, empleados administrativos, empleados de mantenimiento, profesores de diferentes disciplina que se practican en el club; se tendrá que hacer un punto y aparte en la campaña.

Es esencial lograr la satisfacción en el trabajo, estar orgulloso de lo que se hace, y que se lo reconozca al buen empleado, lograr la posibilidad de ascenso en la misma institución; hace que se pueda alcanzar mantener una buena imagen y relación; comprometiéndonos, además económicamente con ellos.

Es de suma importancia lograr tener un personal capacitado y participativo, la consulta a los mismos es uno de los cimientos para lograr la participación de los empleados de todas las áreas.

Esto se debe, a que los mismos tienen que estar motivado en varios aspectos, la comunicación interna bien gestionada mejorará la moral y la motivación; por supuesto que esto deberá ser respondido con un estímulo económico importante porque no importa la campaña de comunicación que se realizará, ni cuantos millones invirtamos en ella, si no tenemos el apoyo y el éxito en el trabajo del público interno, nunca podremos cumplir los objetivos planteados.

7.9.2. Público Externo – Usuales y Específicos

Este público, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata. (Apuntes de Cátedra, Patricia Iurcovich, 2007)

Los públicos externo de una organización son numerosos y son muy importantes para difundir la imagen que pretendemos proyectar de la organización de que se trata.

Público Externo Usual

Estos públicos, se refieren a los que no varían en los distintos planes de comunicación de las empresas.

El público comunidad, es importante ya que se debe fortalecer el vínculo con el mismo, conseguir un compromiso mutuo y continuidad en el desarrollo de las acciones que se realizarán conjuntamente con la comunidad.

Asimismo, el público beneficiario (hinchas, empresarios, intermediarios, vendedores ambulantes, cuidadores de autos, entre otros), que se distingue a estos públicos como un grupo de persona que se ven beneficiada económicamente con el club, es importante mantener un diálogo fluido y permanente con ellos, lo importante es diagramar el canal de comunicación con dichos públicos de forma creativa y constante a fin de consolidar los vínculos que se generen con la institución, de tal forma de que estos siempre colaboren con la misma y lograr que ambos sean beneficiados con sus negocios.

Público Proveedor: Las empresas encargadas de proveer los elementos necesarios para el mejoramiento de las instalaciones del club cumplen un rol muy importante, en la campaña para una nueva imagen en el club, y la comunicación con este publico debe ser constantes y fluida, evitando malos entendidos que puedan llegar a ocasionar desventajas para la organización.

Público Prensa: constituyen este público, líderes de opinión entre los que se destacan periodistas, celebridades y profesionales, que se encuentran insertos en algún medio de comunicación con los que la organización se relaciona; es decir, que los medios de comunicación son parte también, de este público. De esta forma, vale mencionar que los medios con los que establece vínculos son: diarios (nacionales y locales), revistas, emisoras de radio, televisión e Internet.

Dentro del sector del fútbol, se gestiona la difusión; ante los medios masivos de comunicación nacional del Paraguay, en tanto que las acciones o la publicación de los partidos y/o eventos especiales que la institución es protagonista.

Creemos que este público es de vital importancia, ya que los mensajes que la institución emite, mantiene una relación cordial de respeto constante, buscando afianzar vínculos; para evitar en un futuro, malos entendidos o distorsiones en la comunicación.

Cabe destacar que el Club Olimpia de Paraguay, mantiene también constante relaciones con los periodistas y otros profesionales de los medios mediante los directivos de la institución, que a su vez produce para ellos comunicados y convocatorias de prensa en diferentes formatos (Paciello, entrevista: 2009).

Público externo específico

Público Inversionistas: está constituido por todas aquellas personas y empresas, que deciden colaborar económicamente y apoyar las acciones institucionales de la organización, aportando económicamente con los objetivos generales de la misma, cuya finalidad es generar acciones concretas tendientes a invertir económicamente con los jugadores de Fútbol, mejorando así los campeonatos y esto ayudar a lograr una mejor imagen del Club ante sus hincas y fanáticos.

Público Asociaciones: La A.P.F. y la F.I.F.A., son grupos de profesionales y empresas del mismo rubro. Están dedicadas a establecer normas, código de ética y requisitos de admisión en su campo laboral. Es significativo que nos involucremos como propulsores del crecimiento del mercado. Y con esto, lograr una inserción favorable como sujeto económico en la estructura.

7.4. Estrategia de Comunicación

Wilcox da una definición de la estrategia de comunicación donde afirma que esta debe: “describir cómo va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global” (2001, pág. 160). Esta enunciación está claramente expresada y puede ser utilizada en todas las empresas que quieran estar bien posicionada en el mercado; ya que si se quiere lograr el éxito la estrategia forma parte de la misma.

La campaña está diseñada con una duración de un año; programando tres meses de campaña para el público interno, tres para el externo específico, y seis meses para el externo usual, siguiendo ese orden de importancia entre los públicos.

A través de la comunicación integral se acerca al mercado la imagen que queremos que los públicos tengan del Club Olimpia de Paraguay, esto permitirá posicionar a la misma de forma cada vez más competitiva.

Diseñar un plan de comunicación interna y externa, apoyando al top management y a los distintos sectores de la compañía, con el fin de lograr notoriedad y un lugar en el mercado.

A nivel interno, la estrategia de comunicación será comunicar internamente a través de canales específicos, de manera más eficiente que la actual. Lograr establecer un diálogo abierto con los empleados para que sean ellos mismos potenciales generadores de valor:

creadores de una imagen corporativa. La razón por la cual este público constituye el punto de partida, es que por la situación actual que vive el club Olimpia de Paraguay, estos son el sostén de la institución y deben, por lo tanto, ser la base de la campaña y adecuarse a las nuevas políticas comunicacionales del club.

El objetivo será comunicar al público interno la nueva organización de la compañía, con respecto a las nuevas normas, identidad (misión, visión, valores, cultura), puestos de trabajo, conocimiento de la nueva infraestructura. Asimismo, el público interno deberá entender este cambio comunicacional como oportunidad.

A nivel externo, la estrategia de comunicación será atender los públicos más influyentes, emanando mensajes principalmente informativos y argumentativos que sirvan de base para la construcción de imagen corporativa.

El público externo específico en segundo lugar, ya que son la interfase entre lo interno y lo externo de la organización, por lo cual su apoyo y compañía resulta primordial, pretendiendo crear lazos consistentes a largo plazo, comunicando más allá de la información institucional, beneficios y oportunidades que supone para ellos el Club Olimpia de Paraguay.

Por último, con respecto al público externo usual, se propondrá posicionar a la institución como una de las instituciones líderes en el mercado del fútbol paraguayo.

Esta campaña procurará lograr cobertura, difusión e impacto en los medios, con la intención de que todos nuestros públicos estén informados, haciendo énfasis en aquellos puntos esenciales, reflejados en los diferentes mensajes claves para cada uno.

Luego, se procederá a realizar una segunda parte, en la cual el foco será afianzar y recordar en la mente de nuestros públicos objetivos los conceptos e ideas fuerza de la campaña: compromiso, responsabilidad, seguridad y beneficios.

La campaña de comunicación integral estará sustentada en la Publicidad, por un lado, y en las Relaciones Públicas, por otro.

La publicidad se utilizará especialmente para crear expectativas, atraer la atención de la opinión pública, brindar información y, lógicamente, establecerse dentro de los medios masivos de comunicación.

Las Relaciones Públicas, se encargarán de posicionar a la institución en el *top of mind* de su público y de lograr relaciones fluidas con ellos, buscando la aceptación y así conseguir una actitud positiva frente a los nuevos cambios institucionales en el club.

El eje de la comunicación será principalmente el compromiso, la responsabilidad social y la presencia a nivel nacional e internacional.

Los medios de comunicación utilizados serán: a lo que corresponde a la radio, trabajaremos con los dos programas más conocidos de fútbol en el Paraguay que son; 'Fútbol a lo grande' en radio primero de marzo, 'Cardinal Deportivo' en radio cardinal y 'Puro Fútbol', radio ñaduti; los diarios nacionales que se utilizaran son ABC, Última Hora y la Nación, y por último, se trabajará con cuatro programas de televisión con son iconos en ese país; 'Fútbol de Primera Paraguay', 'El deportivo', 'Minuto 91', que se televisan por canal 13 y la 'La selección' que se transmite por SNT. La elección de estos medios se debe principalmente al objetivo de esta campaña de lograr una amplia cobertura nacional.

A nivel interno se hará especialmente énfasis en las actividades recreativas en familia, en las cuales se logre la integración entre diferentes niveles jerárquicos. Asimismo, es importante destacar que la institución focalizará su atención en acciones bidireccionales, en las cuales la participación de todos sea fundamental.

Se realizarán diarios internos para enviar vía mail a los empleados de la institución; además de crear un *newsletter*, que se enviará cada mes a los socios, con datos actualizados de actividades y novedades del club, reuniones mensuales, y actividades para lograr la participación de las familias de los empleados a la institución.

7.11 Mensajes Claves

“El mensaje clave es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado” (Scheisohn, 2000, p.123)

Para el público interno, compuesto por el personal administrativo, Presidente del Club, directivos, personal de mantenimiento, profesores el concepto clave a transmitirse será:

“Fomentamos el trabajo en equipo, la responsabilidad y la ética como valores esenciales que guían el día a día”

Para los públicos usuales, los mensajes claves, serán: para los socios y seguidores: “Excelencia en la calidad de los servicios en pos del crecimiento de la Institución”; para la comunidad: “Compromiso y Responsabilidad Social con la sociedad paraguaya”; para los proveedores: “Confiabilidad y Compromiso”; y por último para la prensa y Medios de Comunicación: “Reafirmar la trayectoria y Presencia del Club Olimpia de Paraguay”

Y por último, los mensajes claves a transmitir a los públicos específicos, inversionistas y asociaciones, será: “Los servicios ofrecidos son producidos bajo las normas estrictas”

7.12. Plan de Acciones

A continuación se expondrá el plan de acciones a utilizar con herramientas para nuestra campaña, “Las técnicas identifican más pormenorizadamente cómo el profesional de las Relaciones Públicas debe difundir el mensaje en el marco de la estrategia” (Jordi Xifra, 2005, pág.200).

A continuación, se describirá, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, y así conseguir alcanzar los objetivos definidos.

Público Interno:

- Al iniciar la campaña, se realizará para todo el público interno; desde los dirigentes, hasta las personas de mantenimiento, un carnet identificatorio para utilizar en todas las instalaciones del club. Este carnet no sólo se utilizará para el ingreso y egreso de los horarios de trabajo, sino también para poder participar de todas las actividades deportivas y de entretenimiento que realice la institución, y disponer al igual de los socios; de todas las instalaciones que tiene el club, quinchos, parrillas, salón de fiesta. Vale destacar, que la misma identificación y que otorga los mismos beneficios, tendrán los familiares directos del todo el público interno; padres, esposa/esposo e hijos.
- Diseñar un *Houseorgan* de publicación mensual, con información importante para todos los empleados, reconocimientos por labor destacado de empleados sobresalientes, fechas especiales para el club, como aniversarios. Deberá estar elaborado con un lenguaje sencillo, claro y directo. Se tendrá como objetivo introducir la revista interna en un tono cordial para que los empleados desarrollen el sentido de pertenencia.
- Reuniones entre las áreas y directivos del Club, realizados una vez por mes, cada área un día diferente, para intercambiar información y evaluar el estado de los servicios que ofrecen. El objetivo es integrar al personal, de manera que se sienta escuchado y tener un sentido de pertenencia, además de recabar información de problemas e inquietudes y tratarlas en una reunión de comisión directiva para tratar de dar respuesta a los empleados, y que estos sientan que son escuchados
- Fomentar, promover y organizar, conjuntamente con el Departamento de Personal, la participación en cursos y en capacitaciones para los profesores de los diferentes deportes, a fin de mejorar su rendimiento profesional.

- El personal y su familia, con la identificación correspondiente, es libre de ingresar a todos los partidos; desde primera división y divisiones inferiores, que se realicen en el estadio de Olimpia.

Público Externo:

- Diseñar un Newsletter de envío mensual vía mail, con novedades del club, información sobre los nuevos servicios y actividades, horarios de clases de los diferentes deportes, categorías, torneos internos. Se manejará la base de datos de la institución que contiene a los socios y periodistas para comunicar los nuevos cambios que se producen en el club.
- Realizar reuniones, en forma separada, con líderes de opinión, a fin de mantenerlos informados sobre los cambios institucionales que se van realizando durante la campaña.
- Cartillas de información al consumidor de los Productos del Club, que estén disponibles en el punto de venta para distribuir las a clientes potenciales que acudan al local oficial de venta de los productos del club.
- Publicidad institucional; se hará publicidad masiva para comunicar los cambios institucionales en medios audiovisuales y gráficos, con el fin de dar a conocer el acontecimiento sobre los nuevos cambios. Tiene como objetivo mejorar la concepción que tiene el público sobre la imagen de la institución; construir una opinión favorable de la nueva dirección, capacidades o contribución social. También se aprovechará la exposición en los medios para hacer publicidad en diarios de los nuevos productos que se sacarán al mercado del Club Olimpia de Paraguay.
- Generación de noticias, a partir de promociones y descuentos para asociados, enviar la información a medios televisivos y gráficos.

- Eventos, realizar un evento para hacer conocer los nuevos cambios institucionales;
(1) Se realizará una rueda de prensa donde participarán todos los periodistas con los cuales trabajamos en el año de campaña, de todos los medios; radio, televisión y diarios nacionales. En la misma, se repartirá un dossier de prensa, que contendrá; los nuevos cambios institucionales que llevará a cabo el club, un artículo general sobre el equipo directivo que apuesta al cambio, los nuevos beneficios que tendrán los medios de comunicación, y los próximos cambios que se harán en el club. (2) Además, se realizará la inauguración de los nuevos cambios de la institución, cuando se terminen las obras, con el fin de exponer las modificaciones en las infraestructuras. En este evento, que se realizará en el mes de noviembre, será en el estadio 'Para Uno', a las 21:00 horas, donde tocarán los Fabulosos Cadillacs. Se optó por el mismo ya que las canciones de la hinchada se basan en temas del grupo, ya que tiene fin de captar la atención del público. La entrada constituirá para el público en general un alimento no perecedero por persona, y a través de la misma, se recaudará, con el fin de donar a cinco hogares de niños del interior del país, también el evento contará con un show de fuegos artificiales, nuestros sponsor donaran camisetas, equipos deportivos, botines, zapatillas, entre otros, que se sortearan en una rifa a final del evento, se utilizará el número de ticket de entrada para la misma. También se rematará camisetas del club las cuales estarán firmadas por los jugadores de primera.
- Se realizará un programa para la comunidad, con el fin de que niños de barrios humildes del interior de Asunción, vengan a practicar diferentes deportes en los establecimientos del club. Se trabajará con un colegio de cada barrio, que a su vez tenga el mejor promedio entre los colegios de la zona, para que los chicos de mejores promedios sean becados tanto en sus estudios, de manera de cooperar con las familias y a la vez estimularlos para que pueden realizar las actividades que deseen y

no pueden por falta de recursos. Patrocinar eventos deportivos y culturales, por medio de la concesión de uniformes y apoyo logístico en el desarrollo de estas actividades.

7.13 Cuadro explicativo del Programa de Comunicación a llevarse a cabo

A continuación, se desarrollará un esquema explicativo donde se detalla las acciones y herramientas a utilizar para sus respectivo público, además contiene el mensaje clave que se transmitirá a cada uno de ellos. El mismo tiene el fin de ordenar la explicación y la lectura del mismo.

Públicos		Mensajes Claves	Acciones/Herramientas
EXTERNO	Socios y seguidores	“Excelencia en calidad de los servicios”	<p>Publicidades en canales de aire y cable, diarios nacionales más importante y radio FM-AM, con el objetivo de lograr una amplia cobertura a nivel nacional.</p> <p>A los socios se les enviará un Newsletter, con los nuevos cambios en el club, informándolos e incentivándolos para que puedan utilizar los servicios que se ofrecerán. Esto vendrá acompañado de una cartilla con los productos oficiales que ofrece el club (camisetas, medias, pantalones, merchandising de Olimpia), con los diferentes puntos de venta.</p> <p>Se les enviará entradas gratuitas para el evento de inauguración de las reformas en las instalaciones del estadio.</p>
	Proveedores	“Confiable y Compromiso”	Se utilizará principalmente el correo electrónico, donde se los mantendrá comunicados e informados acerca de las noticias.

	Comunidad	“ Compromiso y Responsabilidad Social”	<p>Programas de Becas: para 100 alumnos de los colegios más humildes de Asunción, niños entre 6 y 14 años, que tengan los mejores promedios entre estos. La Dirección de Relaciones Públicas del Club estará a cargo del control de las Becas, y proveerá a los niños de los recursos necesarios para que estos puedan practicar deportes en el club.</p> <p>Maratón "Todos por los niños de Nuestro País": Se convocará a toda la comunidad a participar de un maratón que costará \$20 dólares, el objetivo es que el dinero recaudado se done para al ampliación del Hospital de Niños de Asunción, ya que el mismo no cuenta con las instalaciones adecuadas, para recibir niños de todo Paraguay.</p> <p>Comedores Infantiles: del evento realizado al finalizar la campaña se les donará todo lo recaudado y se les repartirá entre ellos los alimentos y donaciones recibidas en el club.</p>
--	-----------	--	--

	<p>Prensa y Medios de Comunicación</p>	<p>“Reafirmar la trayectoria y presencia en el mercado del Club Olimpia de Paraguay”</p>	<p>Con el siguiente público se procederá al envío de gacetillas de prensa con el fin de comunicarle sobre la campaña de comunicación en el lapso de un año.</p> <p>Para informarle estas acciones se realizará una conferencia de prensa acompañada de una carpeta con el material institucional correspondiente.</p> <p>Se realizará un evento en el Hotel Crowne Plaza, con el fin de comunicarles, agradecerles y festejar con estos públicos, los resultados de la campaña de comunicación realizada, los efectos y beneficios que provocará.</p> <p>A dicho evento serán invitados también los líderes de opinión, locales y nacionales.</p>
	<p>Asociación del Fútbol Paraguayo</p>	<p>“ Los servicios ofrecidos son producidos bajo las normas estrictas”</p>	<p>Tiene por finalidad acercarle de una manera sencilla información relacionadas con los nuevos cambios de la institución. Se los invitará a través de una carta formal que presencien la conferencia de prensa que se realizará,</p>

Internos	Empleados	“Fomentamos el trabajo en equipo, la responsabilidad y la ética como valores esenciales que guían el día a día”	<p>Comunicarles sobre los cambios organizacionales de la compañía, a través de un almuerzo, por medio de un temario, cara a cara, pero de manera formalizada.</p> <p>Es fundamental que ellos estén informados acerca de estos cambios para lograr un crecimiento aún mayor en la empresa y así lograr los objetivos planteados en la campaña. Vale destacar que la comunicación de este público interno será frecuente, ya que se buscará mantenerlos informados, logrando así una tarea más efectiva.</p>
-----------------	-----------	---	---

Figura nº 5: Cuadro Público, Mensajes Claves, Acciones y Herramientas

Fuente: Elaboración Propia (2009)

Calendario de Actividades

A continuación, se expondrá el calendario gráfico de actividades donde se detallan los meses en que se llevará a cabo cada una de las acciones de comunicación para los diferentes públicos, durante el tiempo de duración de la campaña.

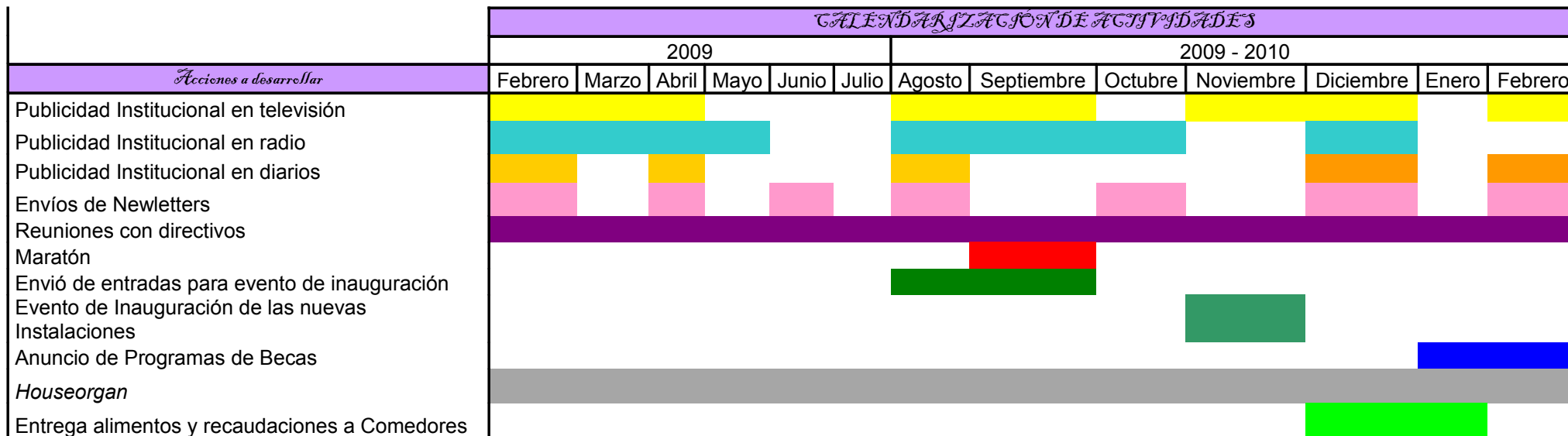


Figura nº 6: Calendarización de Actividades

Fuente: Wilcox,

7.15. Evaluación

“Todos los estudiosos de las Relaciones Públicas están de acuerdo en que la evaluación es, por su carácter analítico y diagnosticador, esencial en cual campaña de relaciones públicas, como lo es en cualquier función directiva” (Jordi Xifra, 2005, pág.209)

La evaluación es la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación.

Mediante la estrategia de comunicación global planteada, las acciones y herramientas diseñadas para cada uno de los públicos; se tratará de lograr posicionar la imagen del Club Olimpia de Paraguay como una empresa comprometida con la comunidad, sus socios y sus demás públicos en un lapso de un año.

Asimismo, se intentará proyectar los atributos de identidad, fortalecer los vínculos con los diferentes públicos, y aumentar el nivel de notoriedad de la institución.

La evaluación de la campaña, deberá desarrollarse en dos etapas: la primera antes del lanzamiento, y la segunda al momento de finalización.

De esta forma, en una primera etapa, se deberá trabajar con el grupo de decisores (Presidente y Dirigentes del Club Olimpia de Paraguay), a fin de que se interioricen en la campaña, evalúen las alternativas propuestas, sugieran cambios y aprueben su lanzamiento.

Por último, en una segunda etapa, se deberá desarrollar una auditoría de imagen, que pueda medir la repercusión de la campaña en cada uno de sus públicos, para lo cuál se desarrollará una encuesta, que será presentada posteriormente. Esto permitirá tener un conocimiento real, que medirá en términos cuantitativos y cualitativos la campaña a desarrollar

7.16. Modelo de Auditoría

En esa etapa se deben buscar los resultados acerca de la estrategia de Relaciones Públicas planificada para nuestro proyecto de graduación.

Así bien con esta última etapa de la estrategia se pueden modificar las políticas implantadas para su ejecución y así determinar en forma tangible el beneficio que recibió el Club Olimpia de Paraguay, así como los problemas que se evitó gracias a la estrategia planteadas.

El siguiente modelo de Auditoría, se planteó en la cátedra de la Licenciada Patricia Iurcovich, en la materia Campañas Intergrales I (2008)

Objetivos de análisis

General

- Verificar el posicionamiento del Club Olimpia de Paraguay en el mercado del fútbol paraguayo, luego de realizada la campaña.

Específico

- Evaluar el fortalecimiento de la imagen pública de la empresa.
- Cuantificar el aumento del valor de los productos y servicios ofrecidos por la institución, que han fortificado la relación con los diferentes públicos.

Determinación de las variables de análisis

Imagen Financiera:

- Reputación financiera: estado financiero de la compañía

Imagen Comercial:

Valor del producto:

- Fidelidad de los clientes
- Percepción de la calidad

Servicio al cliente:

- Satisfacción con los servicios para los clientes.

Valor de marca:

- Conocimiento de la marca.

Imagen Interna:

Clima Interna:

- Satisfacción en el desempeño
- Canales de información y comunicación
- Expectativas y motivación

Imagen pública:

Imagen mediática:

- Visibilidad Mediática
- Tratamiento informativo

Elección de las técnicas de análisis de la Auditoría

- Técnicas cuantitativas: encuestas, observación, método experimental.
- Técnicas cualitativas: entrevista libre, entrevista en profundidad, reunión de grupo de discusión libre y técnicas proyectivas.

Las formas de mediciones que se tomará en esta campaña serán cualitativas y cuantitativas, mediante las siguientes acciones:

- Auditoria de clima interno, para evaluar los cambios y evoluciones de los flujos de comunicación interna a partir de la implementación de las nuevas herramientas. Tiene el fin de identificar aspectos positivos y negativos, mediante una encuesta anónima a nivel interno.
- Clipping de prensa, verificar la aparición del Club Olimpia de Paraguay en los medios de comunicación, de manera tal de poder evaluar el impacto de generación de noticias y líderes de opinión. Se armará una carpeta de prensa desde el inicio de la campaña que será actualizada frecuentemente, con el fin de analizarla cuali y cuantitativamente en función a los tonos de comunicación, y al mismo tiempo que la frecuencia de aparición de los medios.
- Encuestas de satisfacción, se hará una encuesta de satisfacción para medir el impacto de la campaña en el publico socios, de manera de reconocer cual ha sido el impacto de los nuevos servicios y productos que ofrezca el club a este público.

7.9. Conclusión de la campaña

Para elaborar una campaña integral de comunicación, es primordial trabajar desde las cuatro tareas básicas del Profesional en Relaciones Públicas: la investigación, la planificación, la acción y la evaluación. La realización de un diagnóstico global de situación es importante dado que naturalmente, además de permitir evaluar la conyuntura donde opera una empresa, logra establecer los puntos sobre los que se debe trabajar.

Además todas las acciones del plan deben estar orientadas hacia un mismo fin, y éstas deben ser claras desde su planificación. Por esto se debe tener comprendido el objetivo general y el mensaje global que oriente al desarrollo de las acciones.

Las herramientas de comunicación siempre se eligen en función del objetivo de comunicación y del público a cual se dirija el mensaje. El aspecto central a desarrollar cualquier herramienta de comunicación, tanto interna como externa, es básicamente elaborar mensajes y modalidades de uso que se adapten a la realidad de la Institución. Con esto, se intenta decir que no tiene sentido utilizar herramientas por el sólo hecho de publicarlas, sino que cada una de ellas debe estar enfocada a un determinado público y con un objetivo puntual.

Conclusión

El objetivo general de este Proyecto de Graduación, fue demostrar la importancia de la implementación de instrumentos de la comunicación para la consolidación de una marca en las instituciones futbolísticas.

A través de todos los conceptos aplicados e investigaciones llevadas a cabo durante los diferentes capítulos de este proyecto de graduación, se puede demostrar a presidentes, dirigentes, inversionistas, y responsables de la dirección de los clubes de fútbol, que se puede considerar la misma como una organización corporativa y cómo con un buen planteamiento de la campaña de comunicación, acompañada de diferentes herramientas creativas a aplicar, se puede crear o mejorar la imagen positiva de los mismos.

Con las investigaciones y entrevistas realizadas, se llega a la conclusión de que las instituciones futbolísticas deberían reunirse para ocupar el tema de la violencia en el fútbol. Las mismas disponen de recursos y deberían tratar el tema e implementarlo como una modalidad de acción de dirigentes, con el fin de aplacar la violencia social y poder disfrutar del mismo como una pasión de multitudes que se puede disfrutar en familia.

Además, se describió, cuál es el negocio del fútbol, porqué mueven millones de dólares y porqué la publicidad juega un rol muy importante, ya que las empresas a raíz de la carrera por la conquista de las audiencias, hacen que todas éstas quieran participar en el mercado del fútbol, pero pueden permanecer en el mismo adaptándose constantemente a las exigencias de los consumidores.

Se mostró cómo a partir de la preocupación por fortalecer la relación con sus públicos, el Club Boca Juniors, a través de una admirable campaña de comunicación, hizo que el mismo hoy en día tenga una excelente imagen, logrando así que sea reconocido tanto a nivel nacional como internacional.

Para este proyecto de graduación se tomó el Club Olimpia de Paraguay, como caso a proponer una campaña de comunicación, ya que la imagen del mismo se ha visto deteriorada en los últimos años por los sucesivos conflictos en el manejo empresarial, sumado a renuncias y al declive que surgió al no ganar campeonatos en los dos últimos años.

Se le concede de mera importancia realizar acciones comunicativas para públicos externos e internos, aunque se pudo observar que los medios de comunicación son el público más importante de para este club por su condición de canales mediante el resto de su público, ante esta crisis institucional.

Por esto último, es importante que el club Olimpia busque condicionar la agenda de los medios, sus rutinas y contenidos con el uso de técnicas y herramientas comunicativas adaptadas a las necesidades planteadas, con el fin de persuadir y, obtener óptimos resultados en los objetivos previstos.

En base a la información analizada, y si consideramos los públicos internos de la organización como vimos en el capítulo 7, no se realiza acciones programáticas y estructuradas con ningún público, y nunca fueron prioritarias a la hora de analizar la comunicación en la institución.

Antes de plantear la campaña de comunicación se realizó una entrevista al Presidente del Club Olimpia, Dr. Pacciolo. Por lo que nombró la crisis institucional radica a nivel interno como a nivel externo, la constante comunicación informal produce que llegue a los públicos socios e 'hinchas' informaciones erróneas por una prensa mal informada. Esto se pudo comprobar a través de las encuestas realizadas.

La realización de un diagnóstico global, permitió evaluar la coyuntura donde opera la empresa, y así logra establecer los puntos sobre los que se debe trabajar. Por todo lo planteado, se elaboró una campaña de comunicación.

Las herramientas utilizadas fueron elegidas en función al objetivo específico creado para la campaña “Fortalecer la Imagen de Marca y Reposicionar al Club Olimpia de Paraguay, en el plazo de un año, a partir de Febrero del 2009 hasta Febrero del 2009”.

Al llegar al término de este proyecto de graduación, se ha observado y corroborado la preponderancia del conocimiento de las relaciones públicas en el campo del desenvolvimiento de las empresas en el mercado futbolístico, dinámico y competitivo.

La creación de un plan de relaciones públicas para una institución futbolística; provee las bases para la concientización y entendimiento de su importancia cómo en las organizaciones modernas, y así también la magnitud de la influencia que el mismo puede ejercer sobre sus públicos.

Es necesario que se tome en serio el papel que juega la comunicación dentro del Club Olimpia, ya que todo lo que sucede dentro de la organización se ve reflejado fuera, y si hay mala comunicación, puede producirse un problema y así volvería a la imagen de antes. Es tan importante el cómo se ésta por dentro como por fuera, ya que puede generar beneficios o perjuicios. Por esto, sería bueno que un tiempo después de la finalización de la campaña, se realice un diagnóstico de comunicación interna, y así seguir reforzando la relación de confianza con los mismos.

En forma de conclusión general, se debe destacar que todos los trabajos prácticos durante la carrera, fomentan al estudiante la práctica, incentivan su preparación y capacitación para brindar su iniciativa e imaginación en las organizaciones y empresas en donde alcancen la oportunidad de prestar sus servicios.

Lista de Referencia Bibliográficas

Aaker, D. (1996). *Gestión de Valor de Marca*. España: Díaz de Santos. P. 9

Gestión de Valor de Marca. España: Díaz de Santos. P. 8

Costa, J. (1999) *La comunicación en acción*. Barcelona: Costa Punto Com Editor. Pág. 83.

La Comunicación en Acción. Barcelona: Costa Punto Com Editor (1999) p. 98

Amado Suárez, A y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones Públicas: El modelos de Comunicación Integrada*. Buenos Aires: Temas. P. 174

Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (1994). *Efectividad en las Relaciones Públicas*, Séptima Edición. Englewood Cliffs, Ed. Prentices Hall

Capriotti, P. (1992). *La Imagen de la Empresa*. España: Gestión 2000. p. 26

Mediavilla, G. (2001). *Comunicación Corporativa en el Deporte*. Madrid-España: Gymnos. p. 33

Comunicación Corporativa en el Deporte. Madrid-España: Gymnos. p. 92

Riel, Cees Van (1997) *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall, p. 65

Scheinsohn, D. (1997) *Más allá de la Imagen corporativa*, Buenos Aires: Ediciones Macchi. p. 61.

Más allá de la Imagen corporativa, Buenos Aires: Ediciones Macchi. p. 126.

Más allá de la Imagen corporativa, Buenos Aires: Ediciones Macchi. p. 123.

Sampieri, R. (1997) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, p. 132

Sotelo Enríquez, C. (2001) *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel. p. 183

Villafañe (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide, S.A. p. 32

Wilcox, Dennis (2001). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*. Madrid – España: Pearson Educación S.A. p.3

Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Madrid – España: Pearson Educación S.A. p. 131

Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas. Madrid – España: Pearson Educación S.A. p. 160

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós. P.171

Planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Paidós. P. 209

Iurcovich, Patricia (2008). Apuntes de Cátedra

Lattuada, Paola (2007). Apuntes de Cátedra.

Diario El Imparcial (2008), *El fútbol y las Relaciones Públicas*. P. 29.

BIBLIOGRAFIA

Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: El modelo de la Comunicación Integrada*. Buenos Aires: Temas.

Capriotti, P. (1992). *La Imagen de la Empresa*. España: Gestión 2000.

Harrison, S. (2001) *Herramientas para el aprendizaje de las ciencias*. Buenos Aires: Aique. P. 112.

Boca Juniors (2002). *Relaciones Públicas, Identidad e Imagen*.

Dorado, A. y Gallardo, L. *La gestión del deporte a través de la Calidad*

Galeano, E. (2000) *El fútbol a sol y a sombra*.

Garbett, T. F. (1991). *Imagen Corporativa: cómo crearla y proyectarla*. Bogotá: Legis.

Gastañaduy Benel, A. (2003) "Marketing de Instituciones Deportivas: de las Relaciones Públicas a la Gerencia de la Imagen Corporativa y su Valoración como Activo Intangible".

Goldman, J. (1992). *Las Relaciones Públicas en la Mezcla de Mercadotecnia*. México: McGraw- Hill Interamericana.

GRUNIG, J., HUNT, T. (2000), *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000.

Mediavilla, G. (2001) "Comunicación Corporativa en el Deporte". España: Gymnos.

Villafañe (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide, S.A.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. L. (2001) *Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación