

**Universidad Abierta Interamericana**



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

**Tesina Título: *Marketing deportivo aplicado al Club Atlético Rosario Central: Análisis de la estratégica implementada como marca registrada (Periodo de estudio 2008 – 2011)***

Alumno: Lucas José Alberto Batija

Domicilio: Italia 1878 - Rosario

Teléfono: 0341 – 152005757

E-Mail: lucasbatija@hotmail.com

Tutor: Lic. Adrian Spuches

Tutor metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Octubre 2012

## INDICE

Introducción.....	8
Marco Teórico.....	11
<b>Capitulo I – Características estructurales de un club de fútbol Profesional en Argentina.....</b>	<b>23</b>
1.1 La condiciones de un club de fútbol periodo 2008-2011.....	23
1.1.1 Profesionalización.....	24
1.1.2 Comercialización.....	24
1.2 Actores en el entorno y el producto.....	24
1.2.1 El producto.....	25
1.2.2 Los actores.....	25
1.3 Comportamiento del consumidor deportivo.....	26
1.3.1 Socialización, compromiso y obligación.....	27
1.3.2 Factores ambientales.....	27
1.3.3 Factores individuales.....	28
1.4 Creación de valor en el deporte.....	31
1.4.1 Circulo virtuoso de creación de valor.....	31
1.5 Enfoque global de la entidad deportiva, periodo 2008-2011.....	32
1.5.1.1 Principales áreas de trabajo de un club profesional.....	33
1.5.1.2 Área deportiva.....	34
1.5.1.3 Área comercial.....	34
1.5.4 Área de comunicación.....	35
<b>Capitulo II – Posicionamiento de la marca “Club Atlético Rosario Central” en el mercado, periodo 2008-2011.....</b>	<b>37</b>
2.1 Historia de Club Atlético Rosario Central.....	37
2.2 Historia del estadio denominado “Gigante de Arroyito”.....	38
2.3 Títulos obtenidos.....	39
2.3.1 Era amateur.....	39
2.3.2 Era profesional.....	40
2.3.3 Historial de títulos.....	41
2.4 Posición estratégica del club en el mercado, periodo 2008-2011.....	49
2.5 Posicionamiento social.....	52
2.6 Posicionamiento comercial.....	58
2.6.1 Identificación y satisfacción del las necesidades del cliente.....	58
2.6.2 Implementación y desarrollo de la investigación de mercado.....	59
2.6.3 Establecer la estrategia comercial.....	60
2.6.4 Programa de marketing.....	65
2.6.4.1 Dediciones relacionadas con el producto.....	65

2.6.4.2 Dediciones basadas en el lugar y distribución (Place).....	66
2.6.4.3 Dediciones de precios.....	67

**Capitulo III – Estrategias que utilizó el club durante el periodo 2008-2011.....75**

3.1 Gestión comercial.....	75
3.1.1 Estrategia de promociones.....	75
3.1.2 Estrategias de licencing.....	76
3.1.3 Estrategia de Publicidad.....	80
3.1.4 Estrategia de Derechos de imagen.....	80
3.1.5 Estrategia de Distribución y Merchandising.....	80
3.1.6 Estrategia de Medios.....	80
3.1.7 Estrategia de Instalaciones.....	84
3.1.8 Estrategia de Programas sociales.....	84
3.1.9 Estrategia de Convenios.....	85
3.2 Gestión de individuos.....	85
3.3 Gestión del deporte.....	89
Conclusión.....	91

**Sugerencias propuestas al club sobre el marketing mix.....93**

4.1 Reciprocidad de las cinco “P”.....	93
4.2 Control de los resultados de marketing.....	92
4.2.1 Fijación de la trayectoria.....	97
4.2.2 Organización de recursos.....	98
4.3 Medidas a implementar para la eficacia de las unidades de marketing.....	98
4.4 Medidas a implementar para la eficacia del departamento de marketing.....	101
4.4.1 Las ventas.....	101
4.4.2 Las relaciones publicas, según sus componentes.....	101
4.4.3 Responsable de entradas.....	102
4.4.4 Promociones.....	102
4.4.5 Análisis y desarrollo de mercado.....	102
4.5 Ajustes funcionales finales “Unir objetivos para controlar”.....	103

**Acciones de Marketing a perseguir.....104**

5.1 Programa de Sponsoring.....	104
5.2 Programa Hospitality.....	104
5.3 Programa para reuniones y eventos.....	105
5.4 Programa de Licencias.....	105
5.5 Desarrollar normas ISO 9001.....	106

<b>Aspectos organizacionales propuestos al club para llevar a cabo los objetivos.....</b>	<b>107</b>
6.1 Bases para la Construcción de una estructura formal.....	107
6.2 Propuesta de diseño estructural para un club de fútbol profesional.....	108
<b>Bibliografía.....</b>	<b>111</b>

**Anexo:**

- Diagrama de cuestionario de las encuestas realizadas

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer al tutor del presente trabajo, Licenciado Adrián Spuches, Lic. Ana Maria Trottini, Lic. Magdalena Carrancio, y demás autoridades de la facultad, por el apoyo que siempre hemos encontrado, que nos ha permitido el afianzamiento de nuestro trabajo académico e intelectual y que finalmente se ha plasmado en ésta tesina.

Agradecemos también, a aquellas personas que han colaboraron desinteresadamente, con los cuales compartimos diariamente nuestra tarea, compañeros de trabajo, que nos han demostrado mediante su entusiasmo, compromiso y reflexión crítica, los porvenires del Club Atlético Rosario Central: Sr. José Maria Pelliciotti, Sr. Enrique "Quique" Biglia, Sra. Stella Raneri, Sr. Obdulio Raneri, Dr. Horacio Uzandizaga.

## DEDICATORIA

- Para mis padres José y Alicia, mis hermanos, Ramiro, María Virginia y María Celeste, mis abuelos, “Yeya y Yeye”, Zulema y Alberto, por su comprensión y ayuda en momentos buenos y malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

- A mi mujer Leticia, a ella especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es...porque la amo. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecido. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

A todos ellos,  
Muchas gracias de todo corazón.

## INTRODUCCION

Los mercados en los cuales se desarrolla el deporte, son cada día mas complejos, porque los comportamientos sociales que interactúan en él, son muchos mas complejos. Si observamos a nuestro alrededor vemos que estamos rodeados de marcas comerciales. El consumo deportivo configura una de las grandes pasiones sociales de la época.

En las sociedades modernas las infinitas variaciones de productos relacionados con el deporte hacen que todos resulten parecidos y pierdan su significado. Ante esta falta de diferenciación, el consumidor busca significaciones para hacerlos suyos a través de las marcas.

Cuando los productos no tienen marca, nos encontramos en los mercados de commodities, a los que la economía los define como competencia perfecta. En consecuencia, las actividades deportivas, por excelencia, se encuentran en el modelo de competencia imperfecta, la cual reformula los axiomas del modelo clásico y postula que los productos derivados, son diferenciados, que los oferentes y demandantes pueden distinguirse uno a otros.

La marca construye la diferenciación y luego explica las diferencias. La marca rompe el anonimato de la diferenciación material donde todo da igual para inaugurar un universo simbólico donde cada objeto es único.

Por consiguiente, es necesario analizar modelos alternativos que permitan entender los verdaderos comportamientos de los mercados donde el deporte, como actividad convive e interactúa.

Al observar el desarrollo que poseen los diferentes clubes, detectamos que estos han creado una estructura comercial capaz competir en mercados actuales, también llamados “mercados emergentes”.

Por tal motivo, nos propusimos analizar el desarrollo de marca de un club de fútbol en la ciudad de Rosario, en nuestro caso el “Club Atlético Rosario Central”, y así, identificar como se posiciono en el mercado.

Como se podrá observar, a lo largo del presente trabajo, el club desarrolla una marca comercial, como consecuencia de su historia y actividades particulares que hacen a su disciplina, fundamentalmente en el área deportiva, y más precisamente en el fútbol como categoría.

Como punto de partida, nos planteamos el siguiente interrogante: “Que beneficios trajo al Club Atlético Rosario Central el posicionamiento estratégico como marca registrada durante el periodo 2008-2011”

Para resolver nuestro problema de investigación formulamos, como objetivo general: Analizar, a parir de herramientas del marketing mix, la evolución de plan comercial del Club Atlético Rosario Central como una marca registrada, en la localidad de Rosario, durante el periodo 2008-2011; y como objetivos

específicos: 1-Describir las características estructurales de un club profesional de fútbol en la Argentina, 2-Establecer como se posicionó la “marca Rosario Central” en el mercado durante el periodo 2008-2011 y 3-Evaluar las estrategias por el club durante el periodo 2008-2011, y si los mismos generaron beneficios.

Nuestra hipótesis sostiene que “Desarrollar una marca registrada, utilizando herramientas del marketing, le permitió al Club Atlético Rosario Central, durante el periodo 2008-2011, afrontar las múltiples exigencias del mercado, posicionarlo como “Marca”, y generar beneficios comerciales y sociales”.

Este trabajo se estructuró en tres capítulos. En el primero describimos las características estructurales de los clubes de fútbol, el comportamiento del consumidor y describimos el enfoque global de una entidad deportiva en la Argentina, durante el periodo 2008-2011. En el segundo capítulo establecimos, como a través de su historia, el Club Atlético Rosario Central desarrollo su marca registrada. En el tercer capítulo, detallamos las actividades y procesos que realizó al club para su posicionamiento en el mercado y cuales fueron las estrategias que el club utilizó para la generación de beneficios.

A través de un diseño cualitativo, tuvimos en cuenta que acontecimientos llevaron al Club Atlético Rosario Central a posicionarse como una marca registrada, los aportes que brindó el Marketing para la construcción, y que beneficios obtuvo dicha institución.

Mediante la realización de una investigación descriptiva, nos propusimos conocer los diferentes grupos homogéneos de fenómenos que intervinieron en el desarrollo y posicionamiento de una marca, utilizando criterios sistemáticos que nos permitiesen poner de manifiesto una estructura o comportamiento. Cabe destacar que los hechos fueron descriptos a partir de un modelo teórico previamente definido.

Las técnicas utilizadas, para la recolección de datos fueron la observación, la cual nos permitió percibir hechos sin ninguna intermediación, evitando que ésta estuviese afectada por distorsiones en el flujo de información.

También se recurrió a las técnicas cuantitativas, como encuestas personalizadas a dirigentes del club y personal relacionado al club. Además se consiguió acceso a distintos registros internos, entre ellos, registros de ventas, registro de socios y datos estadísticos en general.

El interés que nos llevo a realizar este trabajo, radica en el involucramiento, como espectador, que tenemos sobre esta disciplina, y en la cual observamos que el club se fue profesionalizando a fin de adaptarse a los nuevos escenarios.

Otro de los motivos por los cuales nos incentivó a realizar este trabajo, es la falta de antecedentes en la localidad de Rosario, de manera explícita, donde se mencione como un club desarrolló la construcción de una marca registrada, si bien, la realidad nos muestra que las instituciones lograron posesionarse en el mercado, no existen trabajos formales o datos históricos, que traten el tema en cuestión.



Sin embargo al observar el desarrollo de diferentes clubes, observamos que han creado, de diferentes formas, una estructura comercial capaz competir en mercados emergentes.

Con el presente trabajo, se pretende dar conocer al público de interés, desde una óptica analítica y bibliográfica, el desarrollo de la marca registrada Rosario Central, su posición estratégica en mercado, bajo fundamentos empíricos que nos brinda el Marketing como disciplina.

Con referencia a la institución bajo estudio, el Club Atlético Rosario Central, su posición estrategia como marca, se encontró en pleno desarrollo, además, durante el periodo analizado, el desempeño de sus actividades fue excelente, destacando entre ellas, las actividades deportivas, sociales y administrativas.

Se observo un club sólido en sus pilares, con protagonismo en el mercado, el cual lo obligo a adaptarse a las exigencias del mismo, fomento su propio crecimiento, y realizo su operatoria de manera eficiente.

La institución pone en evidencia la labor de todos sus integrantes, enfatiza la creatividad, distribuye sus recursos equitativamente, sin lugar a duda, sus esfuerzos poseionan al Club Atlético Rosario Central como un sello, como una marca registrada.

En función a la problemática planteada desarrollamos un marco teórico sobre la teoría de marcas de Alberto Wilensky<sup>1</sup> y sobre conceptos de Marketing deportivo, propuestos por Bernard J. Mullin, Stephen Hardy y William A. Sutton<sup>2</sup>

Nuestra primera consideración se centra en asumir que en los mercados competitivos y con un avance tecnológico que permite cada vez con más rápida “imitación”, las marcas son el principal patrimonio que poseen las empresas.

Mas allá que las marcas no figuren registradas en los balances contables, o que presenten dificultades para su medición y evaluación, las marcas constituyen un capital estratégico esencial.

La segunda consideración, es que las marcas son un factor fundamental en la construcción del poder de negociación de los clubes.

La tercera consideración, plantea que la marca, por su propia naturaleza, es la cara pública y visible del producto y de un club. Si bien, en la actualidad se privilegia la eficiencia y las alianzas estratégicas, una de las pocas áreas de gestión no negociable es la administración de la marca. En mercados competitivos y de fuerte competencia deportiva, el “dueño” de la marca es el único que tiene la llave del negocio.

Por ultimo, las marcas se encuentran en crecimiento y multiplicación. Esto podemos comprobarlo fácilmente con un conjunto de indicadores concretos:

- El altísimo valor económico alcanzado por las marcas cuando son adquiridas por otras empresas.
- El abrumador auge de las extensiones de línea que implican ampliar la marca hacia nuevos productos.
- El fuerte crecimiento de licencias y franchising que implica conocer el capital estratégico de la marca para el desarrollo y expansión de nuevos negocios.

---

<sup>1</sup> Wilensky, Alberto L. (2003) “La promesa de la marca” 3° ed. Buenos Aires: Ed. Temas  
Alberto Wilensky es Lic. en Administración, posgraduado en comercialización y doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). En su carrera docente ejerce los cargos de profesor titular de Teoría de la Demanda (UBA) y de Estrategias de Comercialización (postgrado de Marketing Internacional de la U. de La Plata). Integra el consejo académico de la Asociación Argentina de Marketing y la comisión directiva de la Asociación Latinoamericana de Estrategia.

En su trayectoria como asesor pasó por Aerolíneas Argentinas, Aguas Argentinas, Alpargatas, Arcor, Autopistas del Sol, los bancos Boston, Francés, Itaú, Provincia, Río y Santander, Bayer, el Ceamse, Coca-Cola, el Correo Argentino, FIAT, los Grupos Atlántida y Clarín, el Hipódromo de Palermo, Lever, Metrogas, Molinos, Nestlé, Orígenes, Philips, Shell, Techint y Telecom, entre otras compañías.

Posee publicado libros como, Marketing Estratégico, Política de Negocios y La promesa de la marca.

<sup>2</sup> Mullin, Bernard J, Ardí, Stephen y Sutton, William A. (1995) “Marketing Deportivo” 2° ed. Madrid: Ed. Paidotribo

Bernard J. Mullin es responsable de la gestión empresarial de Colorado. Rockies. Stephen Hardy dirige el programa de estudios deportivos de la Universidad de New Hampshire y William D. Suttones vicepresidente de los servicios informativos y marketing de Delwilber Associates.

- La preocupación por la marca en las más diversas actividades y sectores de la economía.

Para ejemplificar nuestras consideraciones, mencionaremos muy brevemente dos casos relacionados al deporte; El club FC Barcelona, utiliza su marca para el merchandising de Productos FC Barcelona y Manchester United se maneja como marca para captar nuevos simpatizantes, cotizar en bolsa y desarrollar su cadena de almacenes minoristas.

## **DENOMINACION DE LA MARCA COMERCIAL**

### **Lógica de las marcas**

El paso inicial para el análisis de la marca es distinguir dos niveles básicos de la demanda. Por un lado, las necesidades del consumidor que determina las fronteras del negocio y define el plan estratégico. Por otro lado, los deseos del consumidor que determina el posicionamiento de la marca y define el plan de marketing.

Cuando nos referimos a las necesidades de mercado, la definición específica de “cual es la necesidad que realmente se está satisfaciendo” es el paso inicial para la construcción exitosa de una marca. Sin embargo, bajo el actual escenario resulta insuficiente. La mayoría de los competidores tienden a cubrir aceptablemente la necesidad funcionales “básicas” y imprescindiblemente a encontrar nuevos caminos de diferenciación.

Con relación a los deseos del consumidor, el ser humano se caracteriza por una “estructura deseante”. El deseo se desliza de objeto en objeto sin ser satisfecho jamás, el ser humano padece una frustración esencial. Por eso el deseo es un espacio de apetencia inagotable de productos y marcas que actúan como “disfraces” en una rueda interminable.

Mientras la necesidad por su carácter físico puede ser satisfecha, el deseo por su naturaleza simbólica solo puede ser cumplido para, inmediatamente, reiniciar el ciclo infinito de la demanda.

En la actualidad la convergencia de tecnologías y la rápida difusión de las innovaciones hacen que la superioridad de un producto sea difícil de sostener en el tiempo. Los competidores “copian” cada vez mejor y más rápido. La marca se convierte, entonces, en el último bastión que defiende la diferenciación.

Este fenómeno de conjunción entre necesidades y deseos, productos y marcas construye el negocio: “Los clientes eligen productos con el cerebro y a la marca con el corazón”.

### **Teoría de las marcas**

La marca por naturaleza esta constituida por diferentes factores que determinan su esencia como tal. A continuación se hace referencia de dichos factores:

**Naturaleza semiótica:** La semiótica es la disciplina que estudia como se crean y transmiten los significados, precisamente, la principal función de la marca es inventar un universos de significación.

**Naturaleza relacional:** Como todo símbolo, la marca es el resultado de un sistema de relaciones y oposiciones. Cada discurso marcario obtiene su significación más por su diferencia con otros discursos que por la objetividad de su propio significado.

**Naturaleza dialéctica:** La creación de una marca siempre es el resultado de un proceso complejo en el participan numerosos “actores” y se entrecruzan diferentes “discursos”. La marca surge de la interacción entre el producto y la empresa, el logo, la comunicación y el precio, entre otros factores.

La marca termina de “crearse” en la mente del consumidor quien la conecta con sus ansiedades y fantasías, así como con sus valores y experiencias.

**Naturaleza contractual:** La marca es visualizada como un “contrato” que la oferta le propone al mercado y que cada consumidor suscribe o no, convalidándola, rechazándola o ignorándola.

**Naturaleza entrópica:** Se define a la entropía a la pérdida de energía que un sistema sufre a través del tiempo. Un proceso de este tipo suele ocurrir con las marcas cuya tendencia natural es ir perdiendo fuerza hasta desaparecer. La marca necesita casi constantemente de “alimentación” ya que no puede autoabastecerse sin apoyo externo.

**Naturaleza tangible e intangible:** Si bien la marca tiene una naturaleza simbólica que le da vida propia, siempre se apoya sobre un objeto material que la soporta.

### **Funciones de la marca.**

La marca cumple diversas funciones relacionadas con las vivencias que el consumidor pone en juego en la compra. Esto implica que las marcas cumplen una función en una categoría de producto y una función diferente en otra. Asimismo, distintas marcas cumplen funciones distintas dentro de una misma categoría. A continuación se exponen las principales funciones:

**Identificación:** La marca remite a un específico conjunto de atributos de productos y es un “concentrado” de información sobre la oferta.

**Estructuración:** La marca permite detectar rápidamente un tipo de producto específico que responde a necesidades específicas reduciendo así la

complejidad y el tiempo de búsqueda para cada consumo. (La marca estructura y organiza al mercado).

**Garantía:** La marca opera como un compromiso público de rendimiento asegurando una constancia de calidad cualquiera sea el lugar o momento de consumo. La garantía asume un rol protagónico en productos en los que existe un riesgo alto percibido.

**Personalización:** El uso de determinadas marcas le permite al consumidor “expresarse” manifestando su deseo de diferenciarse o integrarse mimetizándose con “otros”.

La marca es así un vínculo a través del cual el consumidor comunica quien es o como desearía ser frente a los demás.

**Lúdica:** La elección de la marca proporciona también el inmenso placer de jugar a compra o consumir. Algunas marcas se expresan directamente en forma lúdica a través de personajes reales o irreales.

**Practicidad:** Mediante la exposición sistemática a campañas publicitarias el uso del producto y la recomendación “boca a boca”, el consumidor ha almacenado en su memoria gran cantidad de información.

**Posicionamiento:** La marca le brinda a la empresa la posibilidad de posicionarse claramente respecto de sus competidores en la mente de los potenciales clientes.

**Diferenciación:** En una economía cada vez más competitiva, la marca se constituye en el principal factor de diferenciación.

**Capitalización:** El conjunto de acciones publicitarias y promocionales realizadas por la empresa, así como experiencias de uso realizadas por el consumidor pueden aprovecharse mediante la su “capitalización” en la marca. Todas las estrategias y sus resultados cristalizan en la imagen de marca configurando un capital intangible denominado Brand Equity. La marca resume y atesora millones en inversión y décadas de esfuerzos competitivos.

### **Sensibilidad a la marca**

Sistemáticamente distintos estudios tratan de determinar cuáles son las marcas preferidas en distintos países. Algunos analizan la percepción de calidad como variable esencial de la preferencia. Sin embargo, la calidad es un concepto global sobre el cual los consumidores depositan otras variables.

Desde el punto de vista del consumidor existen un conjunto de variables a través de las cuales se clasifican y evalúan las distintas marcas. Cada una de estas variables conforma los atributos que definen a una verdadera marca y que la diferenciación de las “segundas” y “terceras” o directamente de la “no marca”.

Estableciendo una topología de marcas, posible precisar los criterios que utiliza el consumidor para clasificar una marca:

- Imagen de marca
- Especialización versus diversidad de productos o servicios
- Características del producto o servicio
- Nivel de rotación
- Tipo de distribución
- Nivel de precios Comunicación

En el consumo de servicios, el mundo simbólico de las marcas muestra ser el factor más estratégico. Todo servicio es básicamente intangible y el potencial cliente debe asumir indicadores simbólicos, como el nivel de precios, e indirectos como la referencia de conocidos, las lista de clientes o la empatía personal.

La sensibilidad a la marca es una variable psicológica referida al proceso de decisión del consumidor que se verifica en el apogeo, la intención y por sobre todo en el peso relativo que se le otorga a la marca en relación a otras variables como el producto o el precio.

### **Identidad de la marca. “Que es la marca”**

La identidad de marca es la respuesta a la pregunta, “que es la marca”.

Esta respuesta surge de la conjunción entre dos dimensiones. Por un lado, la definición explícita de la institución. Por otro lado, la percepción implícita del cliente o consumidor.

En consecuencia, la identidad de la marca es la forma en que esta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas solo son tangibles a través de su identidad.

La identidad de una marca es el resultado de la conjunción de por los menos cuatro grandes “escenarios”.

**Escenario de la oferta:** El escenario de la oferta esta compuesto por la visión y la misión corporativa así como la cultura y sus objetivos a corto y largo plazo. Asimismo, el escenario de la oferta se configura por el posicionamiento de marca que construyen explícita e implícitamente las distintas variable del marketing-mix.

**Escenario de la demanda:** El escenario de la demanda esta conformado por los hábitos de consumo, las actitudes, las expectativas, fantasías y los temores del consumidor. Asimismo, los valores culturales vigentes en cada segmento y momento, determinan la “lectura” que el mercado realiza sobre el posicionamiento.

**Escenario cultural:** Mas allá de los valores individuales de cada consumidor, las grandes tendencias sociales sobr é determinan el comportamiento del mercado e influyen decisivamente en la configuración de la identidad marcaria.

**Escenario competitivo:** Si la identidad de la marca surge de la diferencia, las marcas y el discurso de la competencia no pueden ser soslayados como determinantes fundamentales de esa identidad.

### **Génesis de la identidad**

Más allá de cual sea el desarrollo posterior de una marca su identidad estará influenciada por la características del producto al que estuvo originalmente ligada. En consecuencia, la interrelación marca-producto juega un rol preponderante en varias dimensiones:

**Categoría:** El propósito fundamental que le da sentido al producto deja siempre su impronta en la marca. Una de las primeras formas que tiene el mercado de pensar y conceptualizar una marca es relacionarla con el tipo de producto al cual designa.

**Servicios del producto:** Los atributos físicos o simbólicos que caracterizan al producto, así como los servicios adicionales que complementan su propuesta también influyen en la identidad marcaria.

**Calidad:** El nivel de calidad con el cual el consumidor asocia a un producto o servicio tiene directa repercusión en la configuración de su identidad de marca.

**Consumo:** En muchos casos los momentos de uso o las específicas situaciones del consumo van construyendo una determinada identidad de marca.

**Cliente:** La identidad de la marca surge, la mayoría de veces del tipo de clientes al cual se dirigen productos.

**Origen:** El lugar de procedencia influye en la identidad que finalmente adquirirá una marca, ya que suele reflejar en su producto o servicio, su cultura, creencias y valores.

**Organización:** En muchos productos y particularmente en el caso de los servicios, las características de la compañía que los produce y brinda resultan decisivas en la construcción e la identidad de la marca.

**Personalidad:** La marca construida a partir de ciertos rasgos de personalidad desarrolla una identidad más amplia que cuando solo surge de las funciones del producto o servicio.

### **Condiciones de la identidad**

La identidad de una marca solo queda definitivamente constituida a partir de un conjunto de propiedades fundamentales:

**Legitimidad:** La legitimidad de una marca surge de su continuidad espacial y temporal.

Es interesante observar como la sola existencia de la marca a través de muchos años va borrando el momento puntual del “nacimiento”, y le otorga una dimensión trascendental que la hace “mítica”.

**Credibilidad:** Una marca es creíble cuando el “mundo” que propone puede ser asociado naturalmente, sin contradicciones ni “ruidos”, con el producto al que va a significar. “La credibilidad depende de la coherencia marcaria”

**Afectividad:** Las marcas aumentan su capacidad de ser valoradas si logran vincularse directamente con las “emociones” del consumidor. Algunas veces ese capital “afectivo” surge cuando la marca se convierte en “interprete” de fuertes valores tradicionales.

**Autoafirmación:** La marca debe conocer y respetar su rol, también su propia personalidad respecto de las marcas que compiten con ella. Muchas veces en el afán de emular algún éxito puntual de la competencia una marca adopta signos o estilos que la convierten en una “copia” burda y le quitan identidad. Si bien debe estar alerta frente a sus rivales, una marca nunca debe perder identidad ni diferenciación por tratar de asimilarse a un competidor.

### **Carácter de una marca. “Brand character”**

El carácter y la personalidad de una marca nos dice “como es ella” mas allá de su apariencia externa o sus definiciones conceptuales.

Las marcas se “personalizan” porque despiertan emociones y pasiones humanas.

La personalidad de marca ayuda a expresar identidad y definir los posicionamientos. Si la personalidad es fuerte y valorada se constituye en un factor crítico para la construcción de BRAND EQUITY. Por otra parte, la personalidad nítida y rica en matices permite fijar claras pautas para la definición del Brief Publicitario, y, en general, para el desarrollo de todo el marketing-mix.

Una marca con carácter se convierte en única dentro de su categoría de producto.

El carácter de una marca no solo es una herramienta estratégica que potencia y sinergiza el posicionamiento, sino que, generalmente, es una de las pocas ventajas competitivas verdaderamente sostenible.

### **Posicionamiento de una marca**

El posicionamiento de una marca es usualmente definido como el espacio mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor. El posicionamiento también expresa como la “posición” de la marca respecto a otras marcas.



El posicionamiento es una inscripción simbólica que solo existe en la demanda, es decir, que los pensamientos que el mercado tiene respecto de la marca.

Algunos autores definen al posicionamiento en un sentido comunicación al y publicitario. Plantean que el posicionamiento es una parte de la identidad e la marca, que contiene una propuesta de valor basada en una ventaja competitiva comunicada en forma activa.

Por el contrario, y desde nuestra concepción, el posicionamiento es un concepto esencial y estratégico. Así como la identidad responde que es la marca, y el carácter responde como es la marca, el posicionamiento responde:

- Que segmento de mercado es el target básico de la marca.
- Como se relaciona la marca "A" con las marcas "B, "C" y "D".
- Como se relaciona el carácter con otras "personalidades" marcarias dentro de la misma categoría.

Asimismo, el posicionamiento es aquella parte de la marca que reúne las siguientes características:

- Constituye la esencia de la identidad de la marca.
- Se vincula con una determinada "posición" del sujeto, es decir, coincide con alguna expresión del deseo del consumidor.
- Se "diferencia" nítidamente de la competencia.

En síntesis, el posicionamiento puede ser definido como aquella parte de la identidad y el carácter de la marca que expresan la posición subjetiva del consumidor diferenciándose de la competencia.

### **Posicionamiento competitivo de la marca**

El posicionamiento competitivo es un concepto global que conjuga conceptos claves como la identidad e imagen de marca.

Expondremos a continuación algunas consideraciones esenciales para la comprensión de la noción del posicionamiento.

En primer lugar, es necesario precisar que cuando hablamos de posicionamiento nos estamos refiriendo al posicionamiento de la marca y no de producto.

En segundo lugar, todo posicionamiento es multidireccional en términos de estrategia competitiva. Además de involucrar el posicionamiento de marca, el posicionamiento global implica:

- El posicionamiento tangible.
- El posicionamiento logístico.

- El posicionamiento comunicación al de la marca en términos de los mensajes e imágenes que se le transmitirán a una audiencia objetivo.
- El posicionamiento económico.

En tercer lugar, y centrándose en el posicionamiento de marca profundizaremos los componentes clave que se conjugan y sinergizan:

**Segmento de mercado:** Todo posicionamiento esta referido y es relativo aun segmento específico del mercado.

**Competidor estratégico:** El posicionamiento de una marca es relativo al de otra marca.

**Posición del sujeto:** Cada segmento del mercado, además de estar configurado por las variables demográficas, culturales, económicas y a tareas se caracterizan por el tipo de vinculo que los sujetos establecen con la marca.

**Identidad esencial:** La marca queda definida por la identidad que es esencial y que la distingue de las restantes. El posicionamiento expresa esa identidad según la percepción que el mercado tiene de elle.

**Rasgos de la personalidad:** Cada marca se expresa a través de características “humanas” que configuran el carácter (Brand Character).

**Ventaja diferencial:** El posicionamiento recorta parte de la identidad y el carácter de la marca que la distingue de la competencia. Si un posicionamiento resulta similar a otro, tendríamos la paradoja de que esa marca seria, en realidad un “comodity”.

## **Segmentación de mercados**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en diferentes grupos de compradores que pidan productos distintos según sus necesidades.

Para los especialistas en marketing deportivo, conecta el análisis de gestión con la acción de gestión (Crea las estrategias comerciales). Por ejemplo, Coca Cola, sabe que los consumidores de Argentina son diferentes a los de Alemania. La televisión, también considera estas características, por tal razón existen en la actualidad diferente de canales que reflejan a la diversidad de espectadores.

La orientación de mercados implica que las decisiones que toma una empresa se enfocan firmemente hacia fuera, con un flujo continuo de información sobre clientes, competidores y tendencias del entorno. Esto garantiza que las decisiones que toma la empresa no se realicen al azar, si no sólidamente basadas en realidades del mercado.

## Las bases de la segmentación

Las segmentaciones de mercados están constituidas en bases de a diferentes necesidades y deseo del consumidor.

Existen cuatro bases de segmentación que se utilizan generalmente, cada una de ellas basada en la suposición de que la homogeneidad de una variable se relaciona con la homogeneidad del deseo y las necesidades de los consumidores.

- La segmentación del perfil social: Esta segmentación presenta dimensiones geográficas y demográficas
- La segmentación de la motivación: Agrupa las personas por sus rasgos de personalidad, por su forma, su estilo de vida, sus actitudes, sus intereses y sus opiniones.
- La segmentación del uso del producto: En el deporte existen varios modelos de consumidores, por que se han identificado grupos o patrones de comportamientos con relación a los usos del producto. (Ver tabla 1)
- La segmentación del beneficio: Esta base supone que, la repetición de consumo no esta dada por la calidad de producto en si, sino por el beneficio que percibe el consumidor al consumirlo.

Patrón/Modelo	Identificación
Usuario habitual	Adquiere abonos de temporada, es socio del club y contrata servicios determinados
Usuario medio	Usuario parcial de temporada, adquiere entrada por determinados partidos o solo es Socio por una temporada.
Usuario poco habitual	Adquiere ocasionalmente entrada y asiste de vez en cuando a un partido
Consumidor ocasional	Cualquier individuo que haya consumido un producto deportivo - Últimos 12 meses
Consumidor medio	Persono que no asiste a los partidos, pero "sigue a s equipo por los medios de comunicación
Consumidor desinformado	Persona que desconoce sus productos y sus beneficios
Consumidor desinteresado	Persona que conoce el producto, peo que no desea probarlo

Tabla 1 – Distribución por grupos de usuario en el deporte

Fuente: Mullin, Bernard J, Ardí, Stephen y Sutton, William A. (1995) "Marketing Deportivo" 2° ed. Madrid: Ed. Paidotribo

## Herramientas generales para el posicionamiento y desarrollo de "marca"

A continuación mencionamos, en forma teórica, conceptos básicos de las herramientas utilizadas por el club para su posicionamiento y de desarrollo de marca.

**La publicidad:** Es el proceso mediante el cual se le comunica al consumidor de un producto o servicio las características de un producto o servicio con el fin de que se identifique con el bien o servicio y recuerde la utilidad del mismo generando así una actitud de compra del producto y se busca despertar una necesidad inherente en la persona buscando que el adquiera el bien o servicio pese a que no lo necesite. El objetivo fundamental es hacer que se asocien la marca con el consumidor (mercado objetivo), generando en ocasiones un patrón de similar entre el producto y la marca.

**Brief publicitario:** El brief de publicidad es el conjunto de la información y hechos que el dueño del producto informa y que a su vez sirve como mapa del producto identificando sus antecedentes sus debilidades y fortalezas es el diagnostico claro frente a la competencia en cuanto a precios segmentación y grupo objetivo. Tiene como finalidad identificar nuestra ventaja competitiva para desarrollarnos en un mercado. Debe tener entre otras características la síntesis del mercado, la síntesis del producto servicio y sus antecedentes al igual que el análisis de problemas y oportunidades teniendo como base este estudio concienzudo podemos hacer una estrategia creativa que delimite el posicionamiento de nuestro producto al igual que el objetivo de comunicación, la delimitación del grupo objetivo los beneficios que ofrece al consumidor las garantías de que dichos beneficios suplirán su necesidad y el tipo de campaña que masificara nuestra participación en los medios.

**Plan de medios:** Por su parte el plan de medios consiste en enviar el mensaje al mayor número de consumidores reales y potenciales en el menor tiempo posible, con el máximo de efectividad y rentabilidad. Lo ideal es acercarse al publico objetivo y para esto se debe investigar muy bien para saber en que pautar.

En algunos casos se valora a través del rating (es el % de audiencia que ve un programa en relación con el total de hogares/personas que poseen un aparato receptor), en otros, la publicidad se mide con el costo que representa por mil lectores.

Se hace de vital importancia estar chequeando el análisis cualitativo del producto y como es nuestro consumidor, para ello se utilizan estrategias basadas en el alcance, en la frecuencia y en la continuidad, las cuales, por razones técnicas, no creemos necesarias desarrollarlas en este trabajo.

**El patrocinio:** Es una inversión donde una persona se compromete a algo propio en otro, apoyándolo o estimulando su labor para beneficio mutuo.

Tiene elementos como el padrino o patrocinador, que es el vínculo aportante y el apadrinado, todo esto se aglutina en el objetivo común.

Existen tres tipos de patrocinio entre los cuales están:

- Patrocinio de notoriedad: el alcance es vital pues se pretende llegar al mayor número de personas posible del grupo objetivo que recuerde y tenga presente el nombre del producto.

- Patrocinio de imagen: asociar el evento patrocinado con el patrocinador es la unión entre la coherencia y la estrategia que se desarrolle en el largo plazo.
- Patrocinio de credibilidad: la asociación es directa patrocina el evento con el suministro del equipo necesario y además aporta financieramente para el desarrollo del mismo el objetivo es enseñar los productos para conseguir la credibilidad necesaria para el producto.

**El licencing:** Es el manejo y la explotación de una marca a través de los productos, servicios y promociones. El licencing nace como la extensión de un negocio central posicionado.

Se desarrolla como ampliar la cobertura de una marca masiva traducida a productos servicios y promociones, se entiende también por una línea de negocios, una nueva fuente de ingresos para una institución deportiva.

Es el comienzo de la explotación de una marca masivamente debe establecerse desde la perspectiva de un consolidado de un negocio ya establecido y no la generación de una nueva marca.

## **CAPITULO I**

### **CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES**

## **DE UN CLUB DE FUTBOL ARGENTINO**

En el presenta capitulo, expondremos las características estructurales generales de los clubes de fútbol argentinos, durante el período analizado (2008-2011), a fin de introducirnos en nuestro interrogante y comprender cuales son los factores que intervienen en esta disciplina.

Los deportes en general, especialmente en el fútbol, se ven enfrentados hoy a condiciones muy distintas de las que existían años atrás. Las cantidades de dinero que se mueven en la actualidad, el número de aficionados (cada vez más globalizados), la importancia de la "marca" asociada a equipos, a los deportistas, a los espacios que a diario se dedican a los deportes, y de manera muy especial a los equipos de elite del fútbol, nos muestran nuevas condiciones en los medios de comunicación, nos reflejan las nuevas pautas en las que se desenvuelve el fútbol en la actualidad. Esta situación se ha traducido, sin lugar a dudas, en un importante desafío para las instituciones públicas y para las entidades deportivas, más aún, para aquellas cuya tarea se relaciona con el elemento central de este sector, denominado "el espectáculo deportivo".

En Argentina, al igual que en la mayoría de los países de Europa, el fútbol es el deporte más popular, levanta pasiones y mueve aficionados que, de forma directa o a través de los medios de comunicación, siguen de cerca los acontecimientos deportivos de sus respectivos clubes, lo que ha permitido multiplicar los presupuestos, en definitiva, las cifras de negocio. La entrada de la televisión paga y el costo del dominio de ofrecer en abierto partidos de fútbol, han sido el revulsivo que ha situado a los clubes fuera de lo común, empujando al fútbol a un alto nivel de profesionalización en la gestión y a un impulso creciente de la comercialización de su actividad, contribuyendo a crear lo que hoy se conoce como el negocio del deporte o la industria del deporte.

### **1.1 LAS CONDICIONES DE UN CLUB DE FUTBOL, PERIODO 2008-2011.**

Durante el periodo expuesto analizado, detectamos dos condiciones relevantes:

- La profesionalización
- La comercialización

#### **1.1.1 Profesionalización**

El proceso de profesionalización hace referencia tanto a los deportistas como a las organizaciones deportivas, en relación al nivel de profesionalidad que se exige al deportista y a la necesaria racionalización del funcionamiento de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

### **a) Profesionalización de deportistas**

La alta exigencia de la competencia y la frecuencia con que se desarrolla requieren de deportistas altamente preparados, física y técnicamente con una dedicación absoluta y total a su profesión. El nivel de las contrataciones y los sueldos en los clubes de elite marcan una diferencia entre deportistas normales de mercado y los deportistas estrella. Este efecto ha producido a la vez un incremento importante de la media de ingresos del mercado.

### **b) Profesionalización de las organizaciones deportivas**

La complejidad que han alcanzado las funciones y las actividades a desarrollar obliga a plantearse la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de entidades. No se puede manejar un club que alcance estas dimensiones en plan aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club.

## **1.1.2 Comercialización**

El proceso de comercialización se asocia con la evolución que se ha producido en la transmisión de los encuentros deportivos, que ha potenciado la dimensión mediática, lo que ha hecho surgir nuevas e importantes fuentes de ingresos para las entidades deportivas.

El proceso de comercialización, que ha ido creciendo a la sombra de la profesionalización, ha afectado, de manera definitiva, la orientación de las actividades tradicionales que desarrolla un club de fútbol: la venta de los derechos de televisión, los derechos de imagen y el mercado de productos tipo merchandising, hospitalidad y otros. Esta nueva gama de actividades ha empujado a las organizaciones deportivas a desarrollar estrategias orientadas al marketing y al desarrollo de un área comercial en la entidad.

## **1.2 LOS ACTORES EN EL ENTORNO Y “EL PRODUCTO”.**

La relevancia social del fútbol y el lugar que ocupa en la sociedad, están relacionados con:

- El potencial de entretenimiento que se ofrece a la población.
- Servir de referencia a imágenes ejemplares debido a la asociación de los valores positivos del deporte, como competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia, entre otros.
- El potencial de integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (ciudades, comunidades o incluso países).
- Las sumas de dinero e intereses que se manejan.

- Esta situación ha llevado a que una gran variedad de actores pongan la mirada en el deporte: organismos de gobierno local y nacional, federaciones, ligas, asociaciones, medios de comunicación, empresas, anunciantes, aficionados.

Cada uno de estos actores tiene una relación particular con el club, y si el desempeño de éste es favorable, la relación entre el club y los actores que le rodean, puede convertirse en un círculo virtuoso de creación de valor para todos quienes forman parte del sector del fútbol.

### 1.2.1 El producto

Cada vez más, el producto que se ofrece, que es el espectáculo deportivo, se abre más a otros productos colaterales que proporcionan la posibilidad de aumentar las fuentes de ingresos y de establecer un nuevo tipo de relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo. La posibilidad de ofrecer un paquete de productos, además del espectáculo deportivo, significa que los clubes se liberan, aunque sea en alguna medida, de la presión única de los resultados, en tanto los distintos actores del espectáculo deportivo tienen expectativas diferentes respecto de dicho evento.

### 1.2.2 Los actores

Con relación a los actores, describiremos cuales son los intereses por los cuales se movilizan, además de practicar fútbol:



Grafico N° 1: Los actores en el entorno de un club de fútbol Argentino  
Fuente: Elaboración propia



a) Los jugadores ya no buscan, únicamente, el resultado deportivo, porque para ellos se ha abierto la posibilidad de explotar comercialmente su valor mediático (como en el caso de la venta de los derechos de imagen, contratos de patrocinio, venta de camisetas, entre otros).

b) Los aficionados, tampoco buscan sólo el resultado deportivo, que por supuesto lo desean, sino también 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.

c) Los medios de comunicación, que buscan acercar el club, y el evento deportivo en particular, al público aficionado, aprovechando las audiencias de las que goza el deporte del fútbol para mantener sus tiradas y sus oyentes. Independiente del resultado deportivo o económico, el fútbol siempre genera noticias e información, que es precisamente lo que necesitan los medios de comunicación para mantener contentos a sus anunciantes.

d) La ciudad busca que el éxito del equipo 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 eventos internacionales.

e) Las empresas, en tanto que patrocinadoras y anunciantes, buscan el resultado deportivo como medio que contribuya a aumentar la masa de aficionados, que es su público objetivo y sus posibles clientes.

f) Los dirigentes además de resultados deportivos, buscan gestionar adecuadamente los recursos económicos, de manera que les permita conseguir un patrimonio que asegure la supervivencia del club y haga posible adquirir buenos jugadores para el equipo.

### **1.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DEPORTIVO**

Los consumidores del deporte presentan características peculiares, que hacen de ésta actividad. Para comprender con facilidad, nos introduciremos en el comportamiento del consumidor deportivo y entender el porqué la gente consume deporte.

Consideraremos varios factores que nos ayudan a explicar el proceso, por el cual la gente forma un colectivo frente a ese compromiso u obligación en el ambiente deportivo.

Mas allá de los innumerables estudios que existen decimos que los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, pueden ser tanto ambientales, como individuales.

Antes de introducirnos en detalle sobre los factores, comentaremos sobre tres conceptos que influyen en el comportamiento de los consumidores en general.

### **1.3.1 Socialización, compromiso y obligación**

Afortunadamente los sociólogos han desarrollado los conceptos de socialización, compromiso y obligación. Se entiende por socialización, al proceso por el cual los individuos asimilan y desarrollan las técnicas, conocimientos y actitudes que son necesarias para ejecutar roles sociales. Esto implica un comportamiento recíproco entre el individuo y su entorno. Asimismo, la socialización requiere un compromiso específico, en este caso el deporte.

El compromiso, adopta una de estas tres formas básicas: comportamiento, comprensión o afecto. Para nuestros propósitos, el comportamiento implica desarrollar la función de consumidor de cualquier producto deportivo.

Con respecto a la comprensión, en el ámbito deportivo, es adquirir conocimiento e información.

Debemos considerar los aspectos afectivos están relacionados con las actitudes, sentimientos y emociones que el consumidor tiene hacia una determinada actividad.

Para concluir, mencionamos la obligación, que hace alusión a la frecuencia, duración e intensidad que el individuo se compromete con un determinado deporte.

Con relación a los mencionados factores que influyen en el comportamiento del consumidor, decimos que existen factores ambientales e individuales que influyen en la socialización, en el compromiso y la obligación.

### **1.3.2 Factores ambientales**

a) Factores significativos: Los factores más significativos son los familiares, entrenadores, profesores y los compañeros.

La familia cumple un rol muy importante, ya que es la que introduce inicialmente a sus hijos en el deporte.

Los compañeros, cumplen también un papel muy importante, ya que incentiva la participación de los individuos durante su adolescencia.

b) Normas y valores culturales: Las normas y valores culturales, conllevan a creencias, actitudes y comportamientos que se dan en su propio entorno cultural. Pero dentro de estas grandes estructuras sociales, encontramos lo que se denomina “subcultura y contraculturas”.

Nuestra cultura en general, esta formada por la mezcla de grupos.

c) Relaciones entre clase, raza y sexo: Las diferencias culturales pueden algunas veces ser diferentes en poder e influencia dentro de una estructura social muy general. Algunos grupos acceden fácilmente a los premios y al prestigio dentro del deporte. Aunque las personas piensen que el deporte es una intuición igualitaria y democrática, no siempre es así.

Por ejemplo. Hay deportes u actividades, donde la presencia femenina no es todo aceptada por todos los actores del ambiente deportivo, sobre todo en culturas machistas, un claro ejemplo son los réferis femeninos en el fútbol nacional.

Si observamos los deportes nacionales, podemos indetificar claramente, que, hay actividades que son consideradas de elite u otras que se consideran más populares. Básicamente, las barreras de ingresos para acceder a estas actividades no son las mismas.

El fútbol es considerado deporte popular donde el general de la población puede acceder, en cambio Golf o Polo se consume en grupos selectos y reducidos.

d) Condiciones geográficas y climáticas: A pesar que en la actualidad el trasporte y las comunicaciones han prescindido de algunas variantes regionales, en el ámbito deportivo todavía se dan alguna diferencia climática.

Por ejemplo. En argentina hay pocos esquiadores profesionales que procedan fuera de las regiones del sur. En ciertas regiones se desarrollan determinados deportes que se debe a su geográfica y a su cultura.

e) Comportamiento comercial de la empresa deportiva: El comportamiento de la empresa deportiva se expande notoriamente en el mundo de consumo.

Las actividades comerciales se mueven alrededor del producto, el lugar, distribución, precio, promoción y las relaciones públicas.

Esta claro, que, la gran cantidad de deportes que se televisan incrementan el numero de consumidores. Por tal motivo, la televisacion y las campañas comerciales, forma parte de las principales estrategias que utilizan los clubes en la actualidad, tema que mencionaremos mas adelante.

f) Sociedad, cultura y estructura de la oportunidad en el deporte: Consideremos el orden de los factores ambientales que influye en el comportamiento del consumidor, en el ámbito deportivo, las estrategias mas importantes se centran en la segmentación. Estas ayudan a clasificar los grupos de consumidores de acuerdo a los objetivos que la dirección del club establece.

### 1.3.3 Factores individuales

Así como hay factores ambientales que se mueven constantemente alrededor del consumidor, también varían los factores individuales e internos que influyen en el comportamiento recíproco del individuo.

a) Auto-concepto: Definido como “auto-imagen”, que afecta la personalidad y el comportamiento del producto-compra de consumo.

La teoría más clara del autoconcepto, señala que, no solo el actuar nos proporciona autoimágenes, es decir las distintas formas en que nos vemos, sino que también percibimos imágenes de cómo creemos que los demás nos ven (Apariencia), imágenes de cómo nos gustaría ser (Ideal), y en algunos casos, imágenes de cómo nos gustaría obrar antes ciertos grupos, llamado comúnmente grupos de referencia.

El consumidor actúa ante diferentes situaciones. La principal diferencia radica si la adquisición de un producto se consume a solas o en compañía de amigos, familiares o si se consume públicamente.

Por ejemplo, cuando una persona de ingresos medios, compra una pelota de tenis para jugar con su hijo, comúnmente comprará una marca modesta. Si embargo, si juega ante un cliente de negocio importante, comprará una marca mucho más cara.

Generalmente, en la mayoría de servicios y productos deportivos, el consumidor los disfruta en compañía de otros.

b) Situación en la vida o círculo familiar: A través del curso de la vida, los consumidores perciben cambios con relación a los valores, identidades, necesidades de competencia y actitudes. Por lo tanto, estos cambios afectan notoriamente el compromiso y obligación hacia el deporte.

c) Características físicas: Tanto las características como las habilidades técnicas que adquieren o poseen las personas desempeñan una función importante en el comportamiento del consumidor. Es lógico, ya que están asociadas a la esencia del deporte y estas estimula y requiere fuerza, resistencia y flexibilidad. Estas características y habilidades influyen en el ya mencionado concepto de autoconcepto.

d) Aprendizaje y compromiso: Aunque algunas características físicas se heredan, muchas se desarrollan. Una persona puede llegar a ser un deportista competente o hábil a pesar de su torpeza inicial.

Dentro de las teorías de aprendizaje analizadas por especialistas en el tema, nos indica que el aprendizaje se relaciona con tres tipos de compromisos, identificados como el conocimiento, afecto y comportamiento.

Estas categorías forman lo que los analistas llaman “jerarquías de afectos” que se suelen utilizar para describir el comportamiento de adquisición o compra de un consumidor.

Básicamente, indica que la primera información que los consumidores obtienen de un producto, se da a través de la publicidad (Compromiso de conocimiento). Si el mensaje publicitario tiene éxito, lo siguiente que realizan los consumidores es desarrollar un nuevo sentimiento hacia el producto (Compromiso afectivo). Por último, este compromiso afectivo puede llevarlos a actuar sobre ese producto o bien a adquirirlo (Compromiso de comportamiento)

e) La percepción y el consumidor de deporte: El aprendizaje requiere de la percepción del consumidor, que se puede definir como el proceso por el cual una persona examina, reúne, valora e interpreta la información de ese entorno.

La percepción depende no solo de las características de la persona, la situación o el objeto percibido, si no que también de las características del receptor. Por ejemplo, una ruidosa tribuna de espectadores de fútbol puede significar una experiencia estimulante e inspiradora para un aficionado, pero para otros puede ser una multitud aterradora.

Por lo tanto, las percepciones de las personas son una conjunción de valores, actitudes, necesidades y expectativas que las personas afrontan diariamente, las cuales son, generalmente, analizadas para la toma de decisiones que emprende un club deportivo.

f) Motivación y consumo deportivo: De acuerdo con la teoría de la motivación, los estímulos ambientales pueden activar el mecanismo para satisfacer cualquier necesidad fundamental. La teoría más popular presentada por Abraham Maslow, es muy utilizada por los especialistas, en materia de análisis de la conducta del consumidor, y atiende a los aspectos fisiológicos, psicológicos y las necesidades sociales que influyen en el comportamiento humano de manera significativa. De su clasificación (Pirámide de Maslow)<sup>3</sup>, algunos aspectos hacen alusión a la actividad deportiva, entre ellos:

- Objetivos
- Afiliación
- Salud y desarrollo físico (Fitness)
- Diversión y entretenimiento

g) Actitudes: Las actitudes pueden ser más prometedoras que las motivaciones por lo que respecta al análisis y al uso. Kotler ha definido la actitud como “las valoraciones cognitivas, ya sean favorables o no, los sentimientos emotivos y las tendencias hacia un objeto o idea de persona”. Para ser más concretos, las personas adoptan distintas actitudes respecto a objetos diferentes, productos y servicios deportivos, aunque suelen ser interiormente consistentes, es decir nadie contradice directamente a nadie.

---

<sup>3</sup> La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Tanto los factores individuales como los ambientales influyen en la relación del consumidor con los innumerables productos que los rodea diariamente.

Aunque realmente es difícil plantear un modelo que reúna todas las pautas de todos los comportamientos del consumidor, detallaremos los pasos más generales que los consumidores adoptan en sus compras:

- Reconocimiento de la necesidad
- Conocimiento o búsqueda de información
- Evaluación de las preferencias (Clase, tipo y marcas)
- Decisión de compra
- Comportamiento posterior a la compra y experiencia deportiva (Satisfacción o no Satisfacción)

## **1.4 CREACION DE VALOR EN EL DEPORTE**

Las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño de un club de fútbol, como se acaba de señalar, han cambiado considerablemente en los últimos tiempos. Desde que el fútbol se convirtiera en un fenómeno de masas, el único resultado relevante era el deportivo, en tanto los aficionados acudían a los estadios a ver ganar a su equipo, pero en la medida que el crecimiento ha involucrado a un mayor número de actores, ha sentido la necesidad de profesionalizar su actividad y aprovechar las oportunidades comerciales que se han ido presentando. De ésta manera, además del resultado deportivo, que sigue siendo lo más relevante, para evaluar el desempeño de un club de fútbol profesional mantenido en el tiempo, es necesario también conseguir una cuenta de resultados saneada, una afición fiel y comprometida, y encarnar los valores del deporte en la sociedad. Estos tres resultados de un club de fútbol refieren a las tres formas de capital que una entidad deportiva debe producir en el mundo del deporte moderno y que construyen lo que se conoce como “Círculo virtuoso de creación de valor”

### **1.4.1 Círculo virtuoso de creación de valor.**

A partir de la relación entre los distintos actores y el producto que ofrece un club de fútbol se configura el Círculo virtuoso. Este se refiere a la creación de valor, a partir del producto central que ofrece, que un club puede generar para todos los actores con los que se relaciona.

El círculo virtuoso de creación de valor en el deporte se relaciona con los tres tipos de capital con los que opera una entidad deportiva: capital económico, capital histórico y capital social.

a) El capital económico hace referencia a los resultados económicos del club, de manera que en la medida que consiga ser solvente (patrimonio del club) y rentable (cuenta de resultados anual) podrá reproducir y asegurar lo que la entidad necesita para su supervivencia.

b) El Capital histórico se asocia a los resultados deportivos que el club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con el club, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del club en función del capital histórico acumulado.

c) El capital Social se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve.

El círculo virtuoso se mantiene en movimiento gracias al aficionado. Tanto la entidad deportiva como las empresas, los medios de comunicación, la ciudadanía y los dirigentes, se ven beneficiados si el espectáculo deportivo consigue reunir a un mayor número de aficionados.

Al "entretener" al aficionado se cumple con la función de ocio que ofrece el espectáculo deportivo, y al "apasionar", se logra el compromiso y fidelización del aficionado hacia una entidad deportiva en particular. Si se cumplen estas dos expectativas, mayor será el número de empresas que estarán interesadas en patrocinar al club, los medios de comunicación proporcionarán más exposición mediática, más personas se acercarán a la ciudad y la entidad conseguirá aumentar sus potenciales aficionados. Por tanto, al "entretener y apasionar" se contribuye a asegurar la supervivencia y el crecimiento de la entidad deportiva, así como a crear valor para el resto de actores que participan en el sector del deporte.

No existe un camino único para dar con la clave del éxito: "entretener y apasionar" al aficionado, ya que no sólo va a depender de los resultados deportivos, sino de una diversidad de acciones que ponen en relación a todos los actores que participan del encuentro deportivo y que permiten reproducir los tres tipos de capital con los que opera una entidad deportiva.

## **1.5 ENFOQUE GLOBAL DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA, PERIODO 2008-2011**

Desde esta perspectiva, un club de fútbol profesional deja de ser una entidad exclusivamente orientada a lo deportivo, aunque siga siendo la esencia de su actividad. Las condiciones actuales obligan a conseguir un enfoque empresarial sobre las actividades del club, agregando objetivos comerciales, de marketing y comunicaciones, antes sólo presentes en organizaciones del sector productivo o de servicios. Por esta razón, la tradicional mirada sobre los

resultados deportivos pone a las entidades deportivas, aún en transición, en la encrucijada entre una orientación deportiva y una empresarial.

En el caso de Argentina se refleja con claridad esta diferencia, preocupa principalmente la posición en la tabla y los éxitos deportivos, de tal manera que la mayoría de los clubes han llegado a acumular cuantiosas deudas, muy difíciles de saldar, fichando jugadores o entrenadores muy costosos para aumentar sus probabilidades de conseguir éxitos deportivos. Esto permite entrever que lo económico todavía se supedita a lo deportivo.

Las características del deporte en la actualidad, el tipo de producto que se ofrece, la relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo, las expectativas de cada uno de éstos y las soluciones que un club de fútbol profesional encuentra a estos dilemas, determinarán la estructura organizativa de la entidad. La estructura de un club deberá ajustarse a todas estas características en la medida en que se va haciendo consciente de la nueva realidad en la que se encuentra el fútbol profesional hoy.

### **1.5.1 Principales áreas de trabajo de un club de fútbol profesional**

Los clubes de fútbol se clasifican en las organizaciones deportivas, cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. Son, esencialmente, entidades proveedoras de actividad deportiva y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios.

Sin embargo, el objetivo de un club de fútbol profesional no es sólo proveer de programas de actividad deportiva a la comunidad, sino también formar un equipo de primer nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales.

Este hecho tiene importantes consecuencias a la hora de definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar una entidad, en tanto que dicho objetivo le supondrá, al menos, tener que considerar tareas como:

- Conseguir y administrar los fondos necesarios para el fichaje de un buen cuerpo técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto y a mediano plazo.
- Cuidar la cantera para conseguir potenciales jugadores para el primer equipo.

De estas consideraciones se desprende que en un club de fútbol profesional existen tres áreas fundamentales: el área deportiva, es decir, en términos empresariales, el área de producción, y un área comercial encargada de la venta de los productos y adquisición de recursos y el área comunicacional, encarga de las publicaciones de información y los creadores de opinión.



### **1.5.1.1 Área deportiva**

El área deportiva sigue siendo la esencia de un club de fútbol profesional, en tanto que la finalidad sigue ligada a la promoción y desarrollo del deporte y el objetivo principal es la formación de un equipo que represente al club en competiciones nacionales e internacionales.

Las características de este equipo, y todo el trabajo que con él se desarrolle, determinarán el tipo y calidad del producto que se ofrecerá. Por tanto, el área deportiva no sólo es la base de las actividades de estas organizaciones, sino también lo que determina su supervivencia, su mayor o menor promoción y su potencial de crecimiento.

El área deportiva contempla actividades como la selección, formación y preparación de dicho equipo, en lo físico, lo técnico y lo táctico, poniendo a las individualidades, por destacadas que éstas sean, al servicio del equipo.

Además, será fundamental que el club se plantee objetivos a medio y corto plazo, debido a que la periodicidad de la competición plantea una mirada sobre los éxitos deportivos que debe ir más allá del espectáculo semanal. Sin olvidar el mantener los valores que se habrán ido consolidado en la cultura y en las señas de identidad de la entidad.

La profesionalización del deporte ha supuesto importantes cambios en esta área, no sólo por la incorporación de jugadores con contratos elevados y una gran carga mediática, sino también, porque diseñar una política deportiva, a corto, medio y largo plazo, exige una formalización, una especialización y una coordinación de las distintas actividades que deben desarrollarse de cara a conseguir un funcionamiento ágil y eficaz que sean el soporte necesario para alcanzar éxitos deportivos.

### **1.5.1.2 Área comercial**

La comercialización de la actividad deportiva ha supuesto la aparición y creciente relevancia de un área comercial capaz de generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas. Esta área comienza por una clara definición del producto y una concreción de los clientes a los que van dirigidos esos productos, para, a partir de ahí, diseñar la estrategia más adecuada.

El producto que ofrecen los clubes de fútbol profesional, y que se relaciona con el objetivo primero de formar un equipo competitivo, es el espectáculo deportivo y todo lo que ello conlleva, lo que se ha venido a llamar una "experiencia total".

A medida que un club amplía su actividad comercial, aparecen nuevos productos (siempre asociados al principal), como son el merchandising, el uso

de las instalaciones deportivas para fines no deportivos, las visitas guiadas al campo, la venta de los derechos de imagen, de los derechos de televisión, entre otros.

Los distintos productos responden a los clientes con los que se relaciona un club de fútbol profesional.

En este sentido, el cliente es directo, es decir, los socios, aficionados y consumidores son directos al resto de productos, así también los denominados "Clientes institucionales", empresas patrocinadoras, anunciantes y los medios de comunicación.

a) Socios y aficionados son el cliente directo, quienes compran los diferentes productos que un club de fútbol ofrece, empezando, por supuesto, por la entrada al estadio o el abono de la cuota societaria, o el acceso a las diferentes instalaciones. Además, como se ha expuesto anteriormente, es el motor del círculo virtuoso de creación de valor para el sector, de manera que el club debe de dar gran relevancia a la relación con el aficionado. En este sentido, dentro de las áreas de trabajo de un club, tiene que haber un área especialmente dedicada al trato con el cliente directo, sin olvidar a las distintas filiales, orientada a captar a nuevos socios y a fidelizar a los que ya existen y están integrados en el club.

b) Las empresas se relacionan con estas entidades a través de los patrocinios y de sus anuncios. Esta relación es también muy importante, debido a que aportan una parte importante de los recursos que los clubes necesitan. En este sentido, el club deberá contar con un área especialmente orientada a la captación y fidelización de las empresas que ya se han asociado al club.

Para diseñar la estructura de un club de fútbol profesional no sólo habrá que tener en cuenta las actividades principales y los actores con los que se relaciona, sino también otras variables relacionadas con las particularidades de cada club y que refieren al grado de complejidad particular de cada organización, al tamaño y grado de profesionalización y comercialización.

### **1.5.1.3 El área de comunicación**

Los medios de Comunicación son otro actor fundamental en el entorno de los clubes de fútbol profesional. Ellos, a diario, manejan y publican una enorme cantidad de información y son verdaderos creadores de opinión. Por tanto, resulta fundamental tener una buena relación con los medios de comunicación, de manera que la exposición mediática fortalezca la imagen del club y ayude a captar nuevos socios y aficionados. Un club de fútbol profesional mantiene una constante relación con los medios de comunicación y necesitará contar con un área que defina una estrategia y facilite orientación para mantener esta relación, para aprovechar al máximo la parte positiva de esta relación. Lo mismo sucede con la relación entre el club y las autoridades locales y asociaciones deportivas, donde una buena gestión puede ser muy beneficiosa para la organización.

La relevancia de los medios de comunicación para el deporte, por un lado, y la necesidad de mantener un contacto constante con los socios y aficionados, por otro, suponen la necesidad de definir un área especialmente dedicada al tema de la comunicación.

Un club de fútbol profesional debe dar conferencias de prensa, conceder entrevistas, además de las transmisiones de los partidos propios de la competición que también se transmiten a través de los medios de comunicación. La relación entre medios de comunicación y clubes de fútbol profesional no suele ser fácil, porque:

a) Los clubes buscan en los medios un canal para acercarse a sus clientes y transmitir una imagen concreta del club.

b) Los medios buscan la noticia de primera página, lo más noticioso que les permita despertar el interés potencial del aficionado y vender ejemplares o ganar oyentes. El impacto que causen en el club las noticias no les preocupa en demasía.

c) Se hacen necesarias unas normas de reactivación y una gestión correcta con los medios de comunicación, de manera que se consiga cumplir las expectativas de ambos actores y se eviten conflictos, sin olvidar el cuidado de la relación directa con los aficionados.

## **CAPITULO II**

### **POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “ROSARIO CENTRAL” EN EL MERCADO, PERIODO 2008-2011**

En este capítulo establecimos de que manera el club forma una “marca institucional, la cual se construyó a lo largo de su historia, por consecuencia de sucesos y logros históricos. No obstante su gestión como “marca registrada” se constituyó sobre, principalmente tres pilares fundamentales, fruto de gestiones realizadas en el periodo 2008-2011.

- Su trayectoria, basada en su historia (Posicionamiento Deportivo)
- Reposicionamiento social
- Segmentación de mercado (Posicionamiento Comercial)

#### **2.1 HISTORIA DEL CLUB ATLETICO ROSARIO CENTRAL**

La historia de Rosario Central se halla ligada al arribo del fútbol a la Argentina a través de los primeros ingleses que desembarcaron para trabajar en los ferrocarriles a fines del siglo XIX.

Los ferroviarios, tanto ingleses como criollos, disputaban un fútbol rústico y alborotado en los campos aledaños a los galpones del ferrocarril Rosario - Buenos Aires desde la llegada del buque Englishman en 1864.

En el mes de octubre de 1889 ya se avizoraba la idea de fundar un club para la práctica del fútbol. Así fue que para el 24 de diciembre en un café de la avenida Alberdi, tras una reunión que congregó a 70 personas entre funcionarios y empleados del ferrocarril se fundó el Central Argentine Railway Club.

Colin Bain Calder fue el primer presidente y quien consiguió que el ferrocarril cediera el terreno para el primer campo de juego, ubicado en el barrio Talleres, precisamente en los portones 3 y 4, cercano al Pasaje de Las Cadenas, luego Celedonio Escalada.

Houper fue el vicepresidente y Chambeir el secretario. Al principio se utilizó un vagón de ferrocarril como sede, que además cumplía la función de vestuario y de improvisada tribuna para los primeros asistentes. La casaca con

la que se disputaron los primeros partidos era de color roja y blanca. Luego se optó por el azul y blanco, para terminar en la actual azul y amarilla a bastones. El primer partido disputado por el Central Argentine Railway Club fue contra los tripulantes que arribaron en el buque de guerra británico Beagle.

Mulhall hizo la gestión y en el debut el resultado fue empate uno a uno. Ese equipo contó con las presencias de F. Barton, Postell y Camp, J. Muskett, J. Barton y King, Mclean, Musket, Green, Mac Intock y Hooper. Al cabo de unos días se disputó la revancha en la que ganaría el equipo de Rosario por dos goles a uno.

Durante una asamblea desarrollada en el año 1903 se cambió el nombre por el del Club Atlético Rosario Central y se admitió la inscripción de socios para aquellas personas que no fueran empleadas del ferrocarril. Para esta determinación fue de cabal importancia el impulso de Miguel Green, quien además de ser uno de los fundadores y dirigentes era delantero del equipo.

En el año 1905 se disputa el primer campeonato de la ciudad, luego de la creación de la liga Rosarina de Fútbol para la cual el intendente Santiago Pinasco donó la copa.

Durante el año 1931 se instauró el profesionalismo y se creó la Asociación Rosarina de Fútbol. Entre ambos períodos Rosario Central totalizó 13 campeonatos locales y 5 copas nacionales.

A partir de 1939 Central comienza a jugar en AFA<sup>4</sup>, el mismo año de su cincuentenario, donde hasta el día de hoy obtuvo cinco títulos, los nacionales de 1971, 1973 y 1980, el campeonato 1986/1987 y la Copa Conmebol de 1995.

## **2.2 HISTORIA DEL ESTÁDIO “GIGANTE DE ARROYITO”**

Hasta el año 1925 Rosario Central tuvo que variar su campo de juego debido a diversas presiones procedentes de las autoridades del Ferrocarril Central Argentino, las cuales habían cedido desde un principio el terreno para la disputa de los partidos.

El primer campo de juego estaba dentro de la empresa, entre los galpones tres cuatro, hasta que en el año 1894 tuvo que mudarse a la avenida Alberdi y Jorge Harding, debido a que la misma solicitó la devolución al necesitarlos.

Ante un nuevo reclamo del Ferrocarril. El motivo era una cuestión comercial, aunque también interfería el hecho de que el club haya aceptado el

---

<sup>4</sup> A.F.A. (Asociación de Fútbol Argentino)

ingreso de socios que no tenían vínculo laboral con la empresa y debió mudar su cancha a la calle Iriondo y Pellegrini, de la ciudad de Rosario.

En el año 1925, luego de una asamblea, se decidió romper el vínculo que Rosario Central tenía con el Ferrocarril, para el mes de noviembre, la comisión encabezada por el presidente Federico Flynn, consiguió que el Municipio otorgara la cesión, por un lapso de veinte años, del terreno ubicado en Génova y Cordiviola.

Hasta su debut en la zona que hoy se encuentra su estadio, Central jugó de manera temporaria en el Club Bolsa de Comercio, ubicado en Ovidio Lagos y Zeballos.

Para el año 1951 se comprarían los terrenos en donde hoy está el Gigante de Arroyito tras concretarse la permuta con la Municipalidad de unos terrenos que el club poseía en la zona de Pellegrini y Iriondo, lo cuales había adquirido en un remate durante 1946, con el fin de construir el “Estadio Monumental”.

El Gigante de Arroyito fue reacondicionado por Central durante la década del setenta para el único mundial de selecciones mayores de fútbol que se disputó en Argentina.

Hoy por hoy es elogiado continuamente por quienes lo visitan, no sólo por su armónica construcción sino por la visión libre de obstáculos que uno puede tener desde cualquiera de los lugares que se ubique para presenciar un partido, comparable únicamente a la de los mejores teatros del mundo.

## **2.3 TITULOS OBTENIDOS**

A continuación mencionaremos los títulos obtenidos en la historia de club, los cuales se dividen en dos grupos, la era amateur, y la era profesional:

### **2.3.1 Era amateur**

Dentro del la era amateur, el club participó de dos ligas, liga Rosarina de fútbol y la denominada liga de disidentes:

**a) Liga Rosarina de Fútbol (1905-1930):** El 30 de marzo de 1905 se crea la Liga Rosarina de Fútbol. Dicha asociación agrupaba a diferentes equipos de la ciudad de Rosario, y a través de la misma comenzó a disputarse la Copa Santiago Pinasco.

En 1907, por decisión de la Liga Rosarina de Fútbol, la Copa S. Pinasco pasa a ser de segunda categoría, y se crea la Copa Nicasio Vila, la cual pasa a ser de primera. Rosario Central gana su primer título de primera en 1908.

Títulos de copa Nicasio Vila: 1908, 1914, 1915, 1916, 1917, 1919, 1923, 1927, 1928 y 1930.

En 1913 Rosario Central se retiró de la Liga Rosarina por desavenencias con su cúpula directiva, y junto a otros equipos, fundaron la Federación Rosarina de Fútbol. Por ese motivo, fue -junto a otros equipos- excluido de la LRF. Ese año, el equipo "canalla" se consagró campeón de la misma liga disidente (FRF).

**b) Liga disidente (1913-1920):** Federación Rosarina de Fútbol: En 1914, se resuelven los conflictos y ambas ligas se fusionan. Así, Rosario Central vuelve a competir en la Liga Rosarina de Fútbol (LRF), ganando el título de campeón de ese año.

Los problemas volvieron a sucederse en 1920. Ese año, Central junto a otros equipos, vuelven a dejar la LRF por conflictos, y fundan la llamada Asociación Amateur. Al año siguiente, se solucionan los problemas y Central (y el resto de los equipos disidentes) vuelven a participar de la Liga Rosarina de Fútbol.

#### **Copas nacionales**

- Copa Dr. Carlos Ibarguren: 1915
- Copa de Honor Municipalidad de Buenos Aires: 1916
- Copa de Competencia Jockey Club: 1916
- Concurso por Eliminación: 1913
- Copa de Competencia: 1920

#### **2.3.2 Era profesional**

**a) Asociación Rosarina de Fútbol (1931-1939):** En el año 1931 el fútbol argentino sufre una gran transformación. Los jugadores pasan del amateurismo al profesionalismo.

Así, en Rosario se crea la nueva Asociación Rosarina de Fútbol, y comienzan a disputarse los primeros campeonatos profesionales. El campeonato de primera división pasa a llamarse Copa Gobernador Molinas, Rosario Central venció en dicho certamen profesional en 1934, 1935, 1936, 1937, 1938 y 1939.

**Copa G. Molinas:** 1934, 1935, 1936, 1937, 1938 y 1939

**b) Asociación de Fútbol Argentino (1939-2011):** En 1939 Rosario Central y su rival de la ciudad, Newell's Old Boys, solicitan a la Asociación del Fútbol Argentino su incorporación a los torneos oficiales de la Argentina. La AFA decide otorgarles el permiso, mediante el cual Central lograría formar

parte del campeonato de ese año (también se incorporaría su clásico rival, Newell's Old Boys).

Cabe destacar que, paralelamente a los torneos de AFA, Rosario Central continuó disputando los torneos locales pertenecientes a la Asociación Rosarina con equipos alternativos. Esto se debe a que su primer equipo disputaba los campeonatos de AFA, y a raíz de esto en la Asociación Rosarina (su liga de origen) presentaba un equipo alternativo conformado por jugadores amateur.

### **2.3.3 Historia de títulos obtenidos en torneos de AFA (1939-2011)**

**Primera división argentina:** Nacional 1971, Nacional 1973, Nacional 1980, Campeonato 1986-87

**Sub-campeón argentino:** Nacional 1970, Metropolitano 1974, Nacional 1974 y Apertura 1999.

Aunque no es un título oficial, los canallas también festejan el Campeonato Argentino de 1974 (al que accedieron tras salir subcampeones de los dos torneos disputados ese año) en el que vencieron a San Lorenzo y Newell's Old Boys (los campeones del Nacional 1974 y Metropolitano 1974, respectivamente), lo que les dio el derecho de jugar la Copa Libertadores de 1975.

Rosario Central descendió en cuatro oportunidades al Campeonato de segunda división (en 1941, 1950, 1984 y 2010), en las que sale campeón del ascenso y regresa a primera división al año siguiente (1942, 1951 y 1986 respectivamente).

En el Nacional de aquel año, Rosario Central (Dirigido por Ángel Cabrera), resultó ganador de su grupo, y debió enfrentar en semifinales a Newell's Old Boys (segundo en su zona). El partido (por primera vez en el profesionalismo se enfrentaban en una semifinal) tenía que disputarse en cancha neutral: el Estadio Monumental de Núñez sería testigo del encuentro en el que Rosario

Central venció por un gol a cero a su clásico rival con gol de "palomita" de Aldo

Pedro Poy en el segundo tiempo. Este gol quedó grabado en la historia de los clásicos rosarinos, al punto que todos los 19 de diciembre los hinchas canallas se juntan a conmemorar y recordar aquella conquista.

Este gol fue presentado al libro Guinness de los Récords por un grupo de hinchas de Central en 1995, para ser calificado como el gol más celebrado de la historia del fútbol ya que tradicionalmente, los hinchas del equipo y el propio Aldo Pedro Poy, se reúnen todos los 19 de diciembre de cada año para rememorar la jugada y gritar de nuevo el gol.



La final del campeonato fue ante San Lorenzo y se debía disputar también en terreno neutral. Por el sorteo correspondiente, resultó que se disputaría en la cancha de Newell's Old Boys el 22 de diciembre. El conjunto “canalla” comenzó perdiendo gracias a un gol de Scotta a los pocos minutos de haberse iniciado el cotejo. Pero con goles de Gramajo y Colman, a los 17 y 23 minutos respectivamente Central ganó el partido, y se convirtió en el primer campeón de AFA del interior del país.

Fecha	Rival	Cond	RC	Rival	Goleadores	Cancha
9-Oc:	San Martín Tucumán	L	5	1	Gramajo(2), Colman, Poy, González(p)	RC
2-Oc:	Central Córdoba Sgo.del Estero	V	1	0	Landucc	CC SdE
7-Oc:	Estudiantes LP	L	2	0	Landucci, Gramajo	RC
0-Oc:	GyEsgrima Mendoza	V	0	0		G.CRU Z
4-Oc:	Huracán Bahía Blanca	L	2	0	Gramajo(2)	RC
1-Oc:	Guaraní A.Franco Misiones	L	1	0	Landucc	RC
4-Nov	San Lorenzc	V	1	5	Villagra	SL
7-Nov	Racing Club	L	4	2	Zavagno(2), Astegiano, Arias (p)	RC
4-Nov	Vélez Sarsfield	V	2	1	Rodríguez, Olivera (ec)	VS
1-Nov	Boca Jrs.	L	6	2	Astegiano(2), Zavagno(2), Arico, Rodríguez	RC
8-Nov	N.Ob.	V	0	0		N.Ob.
5-Dic	Atlanta	V	3	1	Gramajo, Landucci, Zavagno	ATL
8-Dic	Colón	L	0	0		RC
1-Dic	Chacarita Jrs	L	0	1		RC
Semifinal						
9-Dic	N.Ob.	N	1	0	Poy	RP
Final						
2-Dic	San Lorenzc	N	2	1	Gramajo, Colman	N.Ob.

Tabla 2 – Campaña realizada por el club, año 1971  
Fuente: Elaboración propia

**Nacional 1973:** De la mano de Carlos Timoteo Griguol como técnico, quien hacía pocos años había dejado el fútbol y se encontraba dirigiendo la Reserva canalla, Rosario Central vuelve a dar una nueva vuelta olímpica en el fútbol argentino de primera división.

Griguol impuso su estilo propio de juego, basado en el orden defensivo y la efectividad a la hora de atacar. Además, efectuó algunos cambios tácticos:

Poy pasó a jugar de Nº 10, Biasutto logró la titularidad bajo los tres palos, y Solari con Aimar se afirmaron en el mediocampo para quitar pelotas y enseguida iniciar jugadas.

Central clasifica junto a Atlanta, River Plate y San Lorenzo para disputar el cuadrangular final. El sistema era jugar todos contra todos a una sola rueda, es decir tres partidos cada uno, y el de mayor puntaje sería el nuevo Campeón Nacional. River Plate hacía casi 15 años que no conseguía un título (su último había sido en 1957), y con esa presión visitó al canalla.

En el primer partido de la zona final Central ganó 3-1 sobre los millonarios.

La siguiente fecha se jugó frente a Atlanta en Buenos Aires. El equipo bohemio fue la revelación de este torneo, pero no le alcanzó para superar al equipo de Griguol. Con tantos de Eduardo Miguel Solari de cabeza, y de Carlos Daniel Aimar, la victoria fue canalla por 2-1. River venció en aquella jornada por 3-2 a San Lorenzo, y con un empate en la última fecha, Rosario Central se aseguraría el título.

El 29 de diciembre, el Estadio Monumental de Núñez fue testigo nuevamente del festejo rosarino: Central empató 1-1 con el "Ciclón de Boedo" y se aseguró así su segundo título de la década.

Fecha	Rival	Cond	RC	Rival	Goleadores	Cancha
05-Oct	Belgrano Córdoba				Arico(2- 1p), Rodríguez, Solari	RC
10-Oct	Atlético Tucumán				Arico	AT(T)
14-Oct	Sp.Desamparados Sjuan				Rodríguez	RC
21-Oct	Chaco For Ever				Poy, Arico	CFE
24-Oct	Ind'te. Rivadavia Mza				Aimar, Cabral, Solari, Pascutini	RC
28-Oct	Kimberley MdF				Giribet(2), Arico	Gral SM
01-Nov	N.Ob.				Cabral	N.Ob
04-Nov	Boca Jrs				Bóveda(2), Arico	RC
11-Nov	G.y Esgrima Jujuy					GyE
14-Nov	Independiente				Poy(2)	RC
18-Nov	Ferrocarril Oeste					FcC
25-Nov	Huracár				Cabral	RC
02-Dic	Atlanta					At
09-Dic	G.y Esgrima LF				Solari, Aimar, Bóveda	RC
16-Dic	Argentinos Jrs.					Ar.
Rueda Final						
19-Dic	River Plate				Cabral, Bóveda, JjLopez(ec)	N.Ob
23-Dic	Atlanta				Solari, Aimar	BU
29-Dic	San Lorenzo				Cabral	RP

Tabla 3 – Campaña realizada por el club, año 1973

Fuente: Elaboración propia

**Nacional 1980:** El comienzo del Nacional de 1980 no fue bueno para Central. Al entrenador Ángel Tulio Zof le costó ensamblar las piezas, y el equipo auriazul terminó clasificando con lo justo para los cuartos de final.

Ya en esa instancia, los auriazules hicieron prevalecer su condición de local, ya que las diferencias de gol marcadas en el Estadio Gigante de Arroyito, fueron claves para seguir avanzando y conquistar un nuevo título.

En cuartos de final se enfrentó a Unión de Santa Fe y por sólo un gol de diferencia elimina a los "tatengues".

Fue victoria 2:0 de local, y derrota 2:1 en Santa Fe. El 3:2 del global alcanzó para avanzar.

En las semifinales del campeonato se vuelve a cruzar con, Newell's Old Boys. El triunfo por 3:0 en el partido de ida sirvió para encarar tranquilo el cotejo de vuelta, y eliminar al clásico rival nuevamente.

La final, enfrenta al equipo de Zof con el Racing de Córdoba, dirigido en aquel entonces por Alfio Basile. La producción de la Sinfónica (así le decían al conjunto rosarino) anticipa el tercer campeonato. Fue 5:1 en la ida, y derrota por 2:0 en la vuelta, siendo el marcador global de 5:3 para los canallas. Los cuatro goles de diferencia fueron imposibles de remontar para los de la docta, que vieron como el 21 de diciembre Rosario Central daba su tercera vuelta olímpica oficial en el Chateau Carreras.

Fecha	Rival	Cond	RC	Rival	Goleadores	Cancha
07-Sep	N.Ob.	V	0	1		Parque
14-Sep	Racing	V	0	0		R
21-Sep	Estudiantes LP	L	1	0	Marchetti	Gig.
24-Sep	Atlético Tucumán	V	0	0		AT(T)
28-Sep	GyEsgrima(Jujuy)	L	2	0	Bauza(p), Galtán	Gig.
05-Oct	Racing (Córdoba)	V	1	3	Bauza(p)	Chateau
19-Oct	Vélez Sarsfield	L	0	1		Gig.
26-Oct	N.Ob.	L	2	1	Marchetti(2)	Gig.
29-Oct	Racing	L	5	1	Bauza(3-2p), Trama, Teglia	Gig.
02-Nov	Estudiantes LP	V	2	2	Bauza(p), Chazarreta	ELF
05-Nov	Atlético Tucumán	L	6	1	Marchetti(2), Teglia(2), Orte, Bacas	Gig.
09-Nov	GyEsgrima(Jujuy)	V	2	3	Bauza(p)	G(J)
16-Nov	Racing (Córdoba)	L	1	0	Bauza(p)	Gig.
23-Nov	Vélez Sarsfield	V	2	0	Bauza, Orte	VS
	Cuartos de Final					
30-	Unión (SF)	L	2	0	Bauza(p),	Gig.

Nov						Agonil	
03-Dic	Unión (SF)	V	1	2		Bauza(p)	U
Semifinal							
10-Dic	N.Ob.	L	3	0		Ghielmetti, Gaitán, Marchetti	Gig
14-Dic	N.Ob.	V	0	1			Parque
Final							
17-Dic	Racing (Córdoba)	L	5	1		Bauza(p), Palma, Marchetti, Agonil, Trama	Gig
21-Dic	Racing (Córdoba)	V	0	2			Chatau

Tabla 4 – Campaña realizada por el club, año 1980  
Fuente: Elaboración propia

**Campeonato 1986/1987:** El torneo 1986/1987 duró 38 fechas, y se jugaron dos ruedas de 19 partidos cada una. Hasta el final del torneo la puja fue muy grande y no estaba muy claro quien sería su ganador. La tabla iba teniendo distintos punteros y animadores fecha tras fecha.

Luego de una caída en la fecha 29 por 1:4, frente a Boca Juniors en la Bombonera, Rosario Central se recuperó, y las próximas ocho fechas dejaron un saldo de seis victorias y dos empates.

El equipo auriazul llegó como puntero al último encuentro con una diferencia de dos puntos sobre los segundos, Newell's e Independiente. Todos tenían chances, y esperaban una caída del equipo de Zof.

En la última fecha, el conjunto canalla visitó a Temperley el 2 de mayo de 1987. El cotejo empezó trabado, y al minuto 44 del primer tiempo Ricardo Dabrowsky de cabeza anotó el 1:0 parcial para los celestes.

En el segundo tiempo, promediando la etapa complementaria, Omar Arnaldo Palma empató para Rosario Central con un gol de penal. Fue 1:1 y una diferencia inalcanzable para Newell's, que obtuvo el subcampeonato.

Los centralistas en las tribunas del estadio celeste, festejaron una nueva “estrella auriazul” en el profesionalismo.

Fecha	Rival	Cond	RC	Rival	Goleadores	Cancha
13-Jul	San Lorenzo	V				Cornaglia
20-Jul	Dep.Español	L				Rojas
27-Jul	River Plate	V				Urruti, Palma
03-Agc	Independiente	L				Bauza, H.Díaz
10-Agc	Instituto(Cba)	V				Gasparini
17-Agc	N.Ob.	L				

24-Agc	Estudiantes LP.				Palma(p)	LP
31-Agc	Racing (Cba)				Urruti, Lanzidei(2), Palma(2-1p)	ig.
07-Sep	Dep.Italiano				Bauza, Escudero, Palma(2p)	TL
14-Sep	Boca Jrs				Lanzidei(2)	ig.
21-Sep	Vélez Sarsfield					S
28-Sep	Platense				Urruti, Plama	ig.
06-Oct	Racing				Cornaglia, Palma(2-1p)	I
10-Oct	Talleres (Cba)				Bauza, Escudero, Palma(2p)	ig.
19-Oct	Ferrocarril Oeste				Urruti	CO
26-Oct	GyEsgrima LF					LP
02-Nov	Argentinos Jrs.				Palma	ig.
09-Nov	Unión SF				Cornaglia	I
14-Nov	Temperley				Palma(2), Escudero, Cufaro Ruso	ig.
23-Nov	San Lorenzo				Bauza, Galloni	ig.
30-Nov	Dep.Español					E
05-Dic	River Plate				H.Díaz, Palma(p)	ig.
13-Dic	Independiente					I
19-Dic	Instituto(Cba)				Palma, Galloni	ig.
25-Ene	N.Ob.					arque
30-Ene	Estudiantes LP.				Gasparini, Palma, Escudero	ig.
06-Feb	Racing (Cba)				Gasparini(3-1p), Palma	I
13-Feb	Dep.Italiano				Bauza	ig.
22-Feb	Boca Jrs				Gasparini	J
01-Mar	Vélez Sarsfield				Palma, Escudero, Gasparini	ig.
08-Mar	Platense				Gasparini(p)	I
14-Mar	Racing				Gasparini, Lanzidei, Scalise	ig.
29-Mar	Talleres (Cba)				Bauza, Lanzidei	-
01-Abr	Ferrocarril Oeste					ig.
05-Abr	GyEsgrima LF				Lanzidei, H.Díaz	ig.
13-Abr	Argentinos Jrs.				Palma(2)	CO
26-Abr	Unión SF				Galloni, Lanzidei	ig.
02-May	Temperley				Palma(p)	-

Tabla 5 – Campaña realizada por el club, año 1986/1987  
Fuente: Elaboración propia

**Nacional “B” 2011:** En este periodo el equipo se encuentro disputado el torneo Nacional “B”, participando de dicha competencia para lograr el ascenso al torneo de primera división del país.

**Participaciones internacionales:** Su logro más importante a nivel internacional es la obtención de la Copa Conmebol 1995.

En ese torneo, en las primeras rondas eliminó al Defensor Sporting de Uruguay, Cobreloa de Chile y Atlético Colegiales de Paraguay.

La final de la Copa Conmebol de 1995, es recordada ya que Rosario Central logró revertir un marcador adverso (0:4) como visitante en el Estadio Mineirao, para finalmente vencer al Atlético Mineiro de Brasil en el Gigante por el mismo resultado, para después ganar la copa en la definición por penales.

Los goles del conjunto rosarino fueron marcados por Horacio Carbonari, en 2 ocasiones (el segundo suyo, el cuarto del equipo, en el último minuto del encuentro), Rubén Da Silva y Martín Cardetti.

En aquel equipo dirigido una vez más por Don Ángel Tulio Zof, se destacaron la seguridad de Roberto Oscar Bonano en el arco, la solidéz de Horacio Carbonari y Federico Lussenhoff en defensa, el ida y vuelta de Eduardo Coudet y el manejo del ya veterano Omar Arnaldo Palma en el medio campo, y la inteligencia y frialdad del uruguayo Rubén Da Silva y la contundencia goleadora de Martín Cardetti en ataque.

Central fue el campeón. También por primera vez para un equipo del interior del país, en un certamen internacional oficial.

Fecha	Rival	Cond	RC	Rival	Goleadores	País
26 -Oct	Def.Sporting	L	3	1	Cardetti, Coudet, Da Silva	Uruguay
01 -Nov	Def.Sporting	V	2	1	Sanchez, Da Silva	Uruguay
09 -Nov	Cobreloa	V	2	0	Sanchez, Carbonar	Chile
22 -Nov	Cobreloa	L	3	1	Palma, Daniele, Da Silva	Chile
30 -Nov	Atlético Colegiales	L	2	0	Gordillo, Coudet	Paraguay
07 -Dic	Atlético Colegiales	V	3	1	Carbonari, Cardetti, Coudet	Paraguay
	Final					
12 -Dic	Atlético Mineiro	V	0	4		Brasil
19 -Dic	Atlético Mineiro	L	4	0	Carbonari(2), Da Silva, Cardetti	Brasil

Tabla 6 – Torneo sudamericano, Copa “Conmebol”, año 1995

Fuente: Elaboración propia

La Copa Conmebol también la disputó en las ediciones de 1996, 1998 (siendo subcampeón del Santos FC de Brasil), y en 1999.

Rosario Central participó en la Copa Libertadores de América en los años 1971, 1972, 1974, 1975, 1981, 1987, 2000, 2001, 2004 y 2006 alcanzando en dos oportunidades las semifinales (1975 y 2001).

Otros torneos internacionales en que participó fueron la Copa Mercosur en el año 2000, donde cayó en la definición por penales contra el Vasco da Gama en cuartos de final (quién finalmente se consagró campeón); la Copa Sudamericana en las ediciones de los años 2003 y 2005; la Copa Master de Conmebol de 1996; y la Copa de Oro Nicolás Leoz en ese mismo año.

En total, el canalla acumula 19 participaciones internacionales, con un récord que mantuvo hasta el año 2005.

Hasta ese entonces, no había perdido en su estadio ningún partido contra un equipo de otro país, acumulando un invicto de 41 partidos (con 31 triunfos y 10 empates). El mismo se cortó contra SC Internacional de Brasil, por la Copa Sudamericana, al caer por 1:0.

Por torneos internacionales, se enfrentó a su clásico rival en dos competencias (En total 5 partidos) habiéndolo eliminado en las dos oportunidades. Por la Copa Libertadores de 1975, se enfrentaron en la primera ronda, en un grupo en el que también estaban el Club Olimpia y Cerro Porteño de Paraguay. Ambos finalizaron en la primera posición, habiendo empatado en los enfrentamientos entre sí. En esa copa sólo clasificaba el primero de cada grupo, por lo que tuvieron que jugar un partido desempate para definir quién pasaba de ronda. El mismo lo ganó Central por 1:0, con gol de Mario Kempes el 11 de abril de 1975.

Por la Copa Sudamericana 2005, también se encontró en primera ronda con Newell's Old Boys, pero esta vez en una clasificación en partidos de ida y vuelta. Tras empatar como visitante por 0:0, el elenco auriazul se quedó con la clasificación el 29 de agosto de 2005, tras vencer por 1:0 en el Gigante de Arroyito, con gol de Germán Rivarola a los 44 minutos del primer tiempo.

En total, sobre 5 encuentros, Central ganó 2 y empató los 3 restantes, manteniendo el invicto por torneos internacionales sobre Newell's Old Boys.

- Copa Conmebol: 1995
- Subcampeón de la Copa Conmebol en 1998

**Amistosos:** El club se consagró ganador de otros torneos de carácter amistoso.

**Amistosos nacionales:**

- Copa San Martín de Tours: 1967 y 1975
- Copa Semana de Mayo: 1979 y 1980
- Torneo Esperanza 84: 1984

- Copa Consagración: 1984
- Torneo Rosario 86: 1986
- Copa Ciudad de Necochea: 1997
- Torneo Ciudad de Córdoba: 1999
- Copa Ciudad de Tandil: 2003 y 2004
- Copa Estado de Israel: 2006

#### **Amistosos internacionales:**

- Cuadrangular de Guadalajara (México): 1974
- Copa Ciudad de Nápoles (Italia): 1988
- Copa Ciudad de Rosario: 2000
- Copa Ciudad de Colonia (Uruguay): 2003
- Torneo internacional Ciudad de Rafaela: 2006

## **2.4 POSICION ESTRATÉGICA DEL CLUB EN EL MERCADO, PERIODO 2008-2011**

A continuación exponemos la información relevada a través de distintas fuentes, a fin de interiorizar, datos estadísticos más importantes, los cuales posicionaron al club de la ciudad de Rosario como una de la entidad deportiva más favorita entre sus pares.

Al principios del año 2011, el club Atlético Rosario Central, cuenta con la cantidad de 45.000 socios activos, a partir de dicha fecha, mantiene cerrada la conscripción, dado que mayor capacidad en el estadio.

Sin dudas, Rosario Central es uno de los clubes con más intensa vida societaria de todos sus pares del país. Tomando en cuenta las últimas elecciones en cada uno de los clubes del país, Rosario Central es, después del club River Plate y del club Independiente (Ciudad de Buenos Aires), Rosario Central es el club que mayor cantidad de votantes posee: 8.303 socios.<sup>5</sup>

Durante muchos años, sobre todo en la década del '70, fue el club con más socios del país. Para el año 2011, ocupa el cuarto lugar y agota la inscripción cada vez que la reabre.

Para calcular que porcentaje de mercado posee el club (Tabla N° 7), tomamos el número de habitantes que posee la ciudad de Rosario (Censo correspondiente al año 2010)<sup>6</sup>, el cual arroja un total de 1.198528 habitantes. Si

---

<sup>5</sup> Diario “La Nación”, Buenos Aires, 21/03/2011, disponible en - [http://m.lanacion.com.ar/1243218-los-clubes-cada-vez-tienen-mas-socios?camp=nota\\_recom](http://m.lanacion.com.ar/1243218-los-clubes-cada-vez-tienen-mas-socios?camp=nota_recom)

<sup>6</sup> Diario “El Ciudadano”, Rosario 18/10/2010, disponible en - <http://www.elciudadanoweb.com/?p=137774>



esta cantidad representa el 100% de la población rosarina, y consideramos que cada un socio activo la ciudad cuenta con 10 simpatizantes mas, los cuales no están afiliados, nos acercamos al numero de 450.000 simpatizantes, en conclusión el 45% de la población.

En el ranking nacional de cantidad de socios se, encuentra en el puesto N° 4. “Los clubes de primera división cuentan con más de medio millón de socios. En total, y según la información suministrada por las instituciones, 586.434 personas pagan una cuota mensual por la fidelidad a sus colores. El ranking es encabezado por River, que cuenta con 81.000 asociados con la cuota al día y más de 12.000 vitalicios. Lo sigue Boca, con 73.597. Rosario Central es el equipo con mayor cantidad de adherentes en el interior del país; su padrón alcanza los 45.000 asociados, cifra que lo sitúa en el cuarto lugar de la lista nacional.”<sup>7</sup>

Para la Federación Internacional de Historia y estadística del fútbol, el club se ubica en el puesto N° 40. “Los canallas aventajan por 37 puntos a los leprosos según se desprende del listado de la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS), con sede en Bonn, Alemania”<sup>8</sup>

	S		RANKING NACIONAL	RANKING MUNDIAL
CA	4			
RC	5000	5%	4°	40°
N	3			
OB	3000	3%	8°	45°

Tabla 7 – Tabla comparativa, elaboración propia, Periodo 2011.  
Fuente: elaboración propia.

A lo largo de sus 35 años de historia, es visitado por turistas de todo el mundo, siendo paseo obligado por el visitante de la ciudad de Rosario.

En 1959 se crea la Escuela de Fútbol, primera en el país y origen de decenas de jugadores que terminaron en la Selección Nacional.

Escuela que dio lugar a las primeras divisiones de inferiores de argentina. Posee, entre divisiones inferiores de AFA y Rosarina, 1500

<sup>7</sup> Diario “La Nación”, Buenos Aires, 21/03/2011, disponible en - [http://m.lanacion.com.ar/1243218-los-clubes-cada-vez-tienen-mas-socios?camp=nota\\_recom](http://m.lanacion.com.ar/1243218-los-clubes-cada-vez-tienen-mas-socios?camp=nota_recom)

<sup>8</sup> La Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (En inglés International Federation of Football History and Statistics), mejor conocida por el acrónimo IFFHS. Es una organización privada instituida el 27 de marzo de 1984 en Leipzig (Alemania), a iniciativa del alemán Alfredo W. Pöge, actual presidente de la institución. Pöge presentó la idea al entonces Secretario General de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), el Dr. suizo Helmut Käser, de establecer una documentación cronológica, estadística y científica del fútbol a nivel mundial y determinar los récords mundiales en todas las áreas de dicho deporte de acuerdo con los principios de la FIFA. Según la IFFHS, Käser consideró bueno el proyecto pero señaló que el mismo requeriría de muchos años de preparación para adquirir credibilidad a nivel internacional. Actualmente la IFFHS tiene su sede en Bonn (Alemania).

jugadores en con asistencia alimentaría , social, vivienda, cobertura médica y seguimiento educativo.

Rosario Central juega de local con 45.000 personas en todos los partidos que disputa, al margen de su posición coyuntural en la tabla de posiciones.<sup>9</sup>

Rosario Central llena todas las canchas cada vez que juega de visitante teniendo que trasladarse, un mínimo de 300 km cada 15 días.

No existe en el mundo otra agrupación de hinchas como la OCAL (Organización Canalla para América Latina). La Organización de hinchas que lleva 43 años consecutivos transmitiendo la cultura canalla al mundo entero.

No existen antecedentes de que un gol se celebre durante 38 años consecutivos, la «Palomita» de Aldo Pedro Poy, y que, lejos de perder fuerza, sea reclamado desde todo el mundo para realizarlo y revivirlo.

Habiéndose ya realizados los festejos en Buenos Aires, La Habana, Miami, Barcelona, Ushuaia, Mendoza y Montevideo.

La pasión canaya no reconoce fronteras, por eso existen:

- Rosario Central de Catalunya
- Rosario Central Los Ángeles Soccer Club
- Club Universidad Católica de Rosario Central de Montevideo
- Central Miami Fútbol Club.

Existen no menos de veinte encuestas, realizadas por diversas agencias y dadas a conocer por diferentes medios de comunicación que demuestran que, a nivel nacional,<sup>10</sup> Rosario Central disputa con San Lorenzo y Racing, el cuarto puesto en cantidad de hinchas. En la ciudad Rosario, duplica en hinchas al que se ubica segundo. Entre ellas:

- En la encuesta publicada por la revista Viva del diario Clarín, Central figura en el quinto lugar, con el 4,9 % de los encuestados en todo el país.
- En la encuesta publicada por la revista El Gráfico, también Rosario Central aparece en el quinto lugar a nivel nacional con el 3,2 % de la población total del país.

---

<sup>9</sup> Datos suministrados por la administración del Club Atlético Rosario Central Año 2011

<sup>10</sup> Diario "La Nación", Rosario 21/03/2011, disponible en - [http://m.lanacion.com.ar/1243218-los-clubes-cada-vez-tienen-mas-socios?camp=nota\\_recom](http://m.lanacion.com.ar/1243218-los-clubes-cada-vez-tienen-mas-socios?camp=nota_recom)

- En la encuesta publicada por el diario La Nación, Central continúa en el quinto puesto nacional. En Rosario, la diferencia se estira a 46 % contra 21 % del segundo.
- Una encuesta publicada por la Consultora Equis, de Artemio López, en marzo de 2006 nos ubica cuartos en la Región Centro, la más poblada del país (provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos, alrededor de 22 millones de habitantes) con el 4,6 % de las preferencias, a solo 3 décimas del tercero, Independiente.
- El 5 de enero de 2008 todos los medios de comunicación del mundo se hicieron eco de un estudio de la revista inglesa UKFootball, que investigó a la «hinchada más vibrante» del mundo. La primera sudamericana que aparece, en el puesto 14, es la de Rosario Central.

En toda la historia de los torneos cortos en la República Argentina, Rosario Central es el quinto equipo con mayor venta de entradas, con la característica de que durante el 90% de esos torneos, el socio de Central era el único del país que pagaba cuota societaria y entrada a la cancha, cosa que actualmente no sucede.

Es uno de los cuatro Clubes que puede exhibir la mayor cantidad de hinchas relacionados con el mundo cultural y artístico y de importancia que trasciende nuestras fronteras.

A partir de esa riqueza cultural, está en anteproyecto de construcción el primer Centro Cultural de un Club de Fútbol del país.

Existen en todo el país, no sólo en Rosario<sup>11</sup>:

- Más de treinta programas partidarios radiales dedicados a Rosario Central
- Dos programas de televisión, uno con 15 años de permanencia en el aire.
- Tres locales de merchandising exclusivo.
- Revistas y libros de aparición.
- Más de 30 sitios Web.
- El sitio Web [www.canalla.com](http://www.canalla.com), es el sitio más visitado de la ciudad de Rosario.

## **2.5 POSICIONAMIENTO SOCIAL**

Anteriormente mencionamos como el club se fue posicionando en el mercado local e internacional a través de su historia, precisamente en lo

---

<sup>11</sup> Información suministrada por la administración del Club Atlético Rosario Central, marzo 2011

deportivo. No obstante, debemos aclarar que, forjo un historial deportivo e institucional, pero al pasar el transcurso de los años, el mundo del deporte se volvió cada vez mas competitivo, y es aquí donde el club, no encontró la manera de administrar de manera eficiente su imagen social, perdiendo la credibilidad de sus socios y actores externos.

Los comienzos de la nueva gestión (A partir del año 2008), fueron muy difíciles para el posicionamiento del club debido a diferentes causales, el club se encontraba en todos sus aspectos “desbastado”, concursado y lo que mas preocupaba, era su imagen desprestigiada, prácticamente había perdido credibilidad.

### **La pérdida de credibilidad entre sus actores**

La perdida de credibilidad se manifestó por distintas causas, ya que el club, para ese año, estaba concursado legalmente, destituidas las autoridades, intervenido, y como si esto fuera poco, se habían generado disturbios internos, en materia de gestión, las nuevas autoridades habían recibido un informe de intervención, que exigía la relegación del mismo a la brevedad.

Para ser más concretos, el club tenía asumidas demasiadas y voluminosas deudas a pagar, que dejaban al mismo en una posición muy débil.

Las tareas de reposicionamiento de la nueva gestión no fueron nada sencillas, ya que en su totalidad, ninguna persona física o jurídica quería establecer compromisos con la institución. Esta situación quedo exteriorizada de la siguiente manera: Ningún entrenador, jugador, empresa quería trabajar con el club.

### **El Reposicionamiento**

Para salir de esta posición demasiado incomoda que se encontrara el club, inició la titulada “política de reposicionamiento”, donde se tomo como eje central el reordenamiento económico-financiero y la reestructuración administrativa-financiera.

#### **Primer medida: “Lograr credibilidad”.**

La principal preocupación del la comisión que presidida el club, fue de detectar la manera de recuperar la credibilidad que se había perdido. Esto se llevaría a cabo asumiendo compromisos y cumpliéndolos al pie de la letra.

Las cuatro principales acciones realizadas fueron:

Primero, se realizó un plan de pagos de acreedores, ofreciendo a estos, montos mayores a los montos adeudados, como contrapartida de su colaboración. Esta situación originó un compromiso mutuo para la estabilidad económica de ambas partes (Acreedor-Club).

Segundo, el nombramiento de unos nuevos profesionales, con experiencia y antecedentes en distintos clubes. Como principal objetivo deportivo se estableció que el club debía lograr la mayor cantidad de puntos posibles para que pudiera conservar la categoría en primera división.

Tercero, las deudas asumidas a partir de la nueva gestión se abonarían en efectivo o se depositarían en la cuenta correspondiente de cada acreedor, con esta política, evitar gastos que origina los instrumentos financieros como cheques y pagares.

Sin lugar a duda, esta acción fue la que mas repercutió en el entorno, visualizando lo que para muchos el club necesitaba, “un cambio de aire”.

Cuarta medida, indudablemente y si objeción, fue la restablecer una relación de cordialidad, compromiso, honestidad y credibilidad hacia el “hicha” que como reiteramos en varias oportunidades estaba “desintegrada”.

Estos principales compromisos, comenzaron a restablecer confianza y causaron un “efecto boca a boca positivo”, “Central hoy paga.” “Central se esta encaminado”

### **Segunda medida: “imagen social”.**

Posteriormente la comisión directiva decidió tomar otras medidas de carácter antipáticas, principalmente para el socio-hincha, que seria el más afectando ante este cambio rotundo.

Incremento en la cuota societaria, con un aumento del 85%, con una contraprestación llamada “socio gigante”, que consistía en ingreso al estadio para presenciar los espectáculos en forma gratuita. En sus principios se estimo que esta postura acarrearía efectos divergentes, como un aumento a las arcas del club, y la baja de número de socios, por su puesto, en una porción menor, pero prácticamente esta situación fue parte de un supuesto, ya que no ocurrió.

La idea general de este movimiento táctico establecido, fue contar con un cierto monto de ingreso mensual, y así que la nueva comisión administrativa tuviera una base monetaria considerable para realizar proyecciones a plazo, base monetaria que anteriormente estaba sujeta a la cantidad de simpatizantes que presenciaba los encuentros en el estadio mundialista.

Cuando la nueva comisión asumió a la dirigencia, la base societaria del club estaba establecida en un número de 20.000 socios, cifra que en la actualidad es superada a la cantidad de 42.000 socios, anteponiéndose al efecto estimando en su entonces, por consiguiente, podemos reafirmar que la incorporación de nuevos socios se encuentra en un estado de “estancamiento”, ya que el club no cuenta con mas capacidad en condiciones, para albergar una cantidad en números de socios superior.

### **Tercer medida: “Ordenamiento Institucional”**

Los presidentes de los clubes de fútbol en la Argentina corren con una gran ventaja desde un punto de vista legal. El estatuto, que constituye a la comisión directiva de los mismos, les otorga muchas facultades a sus presidentes, y esto permite al presidente en forma directa intervenir en la organización de las distintas áreas funcionales, que en sus entonces se encontraban en totalmente discontinuas en sus actividades y en direcciones opuestas con relación al objetivo general establecido en su momento.

Todas las actividades realizadas, tenían como objetivo principal el bienestar del socio.

Las primeras actividades que se realizaron institucionalmente fueron de carácter de infraestructura:

**Estadio:** Se renovaron completamente las butacas ubicadas en los sectores de plateas (17.500 butacas).

La incorporación de riego artificial computarizado para el terreno de juego, que hasta entonces se realizaba los trabajos de mantenimiento de forma manual.

La contratación de 20 palcos para espectadores de carácter “VIP”, ofrecidos y entregados en su tipo de contrato “locación”, a un valor de U\$S 20.000, con una vigencia de 5 años de posesión.

La remodelación y ampliación de los sectores de sanitarios.

Modificación del sector de bancos de suplentes en el interior de del estadio, pegado al terreno de juego, ya que dichas butacas se encontraban instaladas en una posición demasiado alta y entorpecía a la visualización del juego para las personas ubicadas en las primeras dos filas de las plateas (200 plateas), hecho que no permitía el uso de aquellos lugares disponibles para el socio.

**Palcos VIP:** Para el Torneo Apertura 2008, Rosario Central inauguró 20 palcos V.I.P., los cuales están ubicados en un sector intermedio entre las plateas bajas y las altas que dan al Río Paraná. Los palcos cuentan con una capacidad para diez personas cada uno, y poseen 2 cocheras adicionales, televisor LCD de 21" con cable codificado, Wi Fi, frigobar, aire acondicionado frío-calor, butacas tipo sillón, alfombra, mármol de apoyo, carpintería de aluminio con ventanas corredizas y salidas a balcón en cada palco.

**Vestuarios:** El estadio posee 3 vestuarios: 1 para el equipo local, otro para el visitante y uno para los árbitros contando también el sitio en donde los futbolistas realizan sus actividades pre-competitivas. La sala de conferencia (con ingreso especial para el periodismo), forma parte también de los vestuarios del Gigante.

**Pantalla Gigante:** En 2009 se realizaron importantes reformas en el estadio, como la extracción del viejo Autotrol y la colocación de una pantalla de LED que posiciona al Estadio del Club Atlético Rosario Central como uno de los primeros de la Argentina que brinda este servicio al mejor estilo de los grandes estadios del mundo.

En la pantalla se puede visualizar contenido institucional, documentales, video clip de hinchas, momentos históricos, goles destacados, imágenes en vivo. A su vez, se pueden ver los resultados de la fecha, los cambios en la alineación, las amonestaciones y todo material que se produzca para tal fin.

Aproximadamente 100 m de Pantalla Plena de Alta definición, tecnología de Led Diodo Hiper alto brillo, 4 leds RGB Full Color, visión de 120 grados de ángulo horizontal y 60 grados de ángulo vertical, subdivisión de pantalla principal y secundarias, picture in picture, calidad certificada Iso 9001, imágenes que podrán ser vistas con alta definición tanto de noche como de DIA con SOL, son algunas de las características únicas de este proyecto innovador y de alto impacto.

La pantalla comenzó a funcionar plenamente en la derrota por 0:1 ante Tigre, en la 2da. fecha del Torneo Clausura 2010.

**Deportivo:** El ingreso obtenido de los palcos, fue destinado a la incorporación de nuevos jugadores de las característica solicitadas por el entrenador, para reforzar y afianzar el equipo vigente.

**Instalaciones:** Con relación a las comodidades que presenta el club, las cuatro tribunas populares (donde el público ve los encuentros de pie) se ubican detrás de los arcos y poseen una capacidad de aproximadamente 6000 espectadores cada una (alta y baja), totalizando así la suma de 24000 personas aproximadamente.

Las dos tribunas populares que están a espaldas al Club Regatas (sobre la calle Cordiviola) son siempre destinadas en su totalidad a la parcialidad local, mientras que el club cede solo la bandeja inferior de la tribuna de la Av. Génova para todos los rivales que enfrenta Rosario Central, la cual cuenta con una capacidad de 4000 generales y un sector de 500 plateas visitantes. La popular superior que da a esta avenida es ocupada íntegramente por socios de Central. El tablero electrónico, también conocido como Autotrol estaba ubicado a espaldas de la tribuna popular que da a la Avenida Génova. Con motivo de la confirmación del choque por eliminatorias sudamericanas ante Brasil, el 29 de julio de ese año, se comenzó a desinstalar el viejo tablero electrónico del Mundial de 1978, para reemplazarlo por uno de última generación, siendo uno de los mejores de Latinoamérica.

Las plateas (donde el público ve los encuentros sentado) se encuentran en los dos laterales del estadio y entre las cuatro se alcanza una capacidad de aproximadamente 20000 lugares, siendo todas ellas destinadas a la parcialidad local. En la platea baja que da al río, a la altura del centro del campo, se encuentra el palco oficial.

El estadio cuenta con 4 torres luminarias y cabinas de prensa para radio y televisión con conexión a Internet, las cuales se encuentran ubicadas en el sector de plateas que dan a la calle Cordiviola.

**Localización y vías de acceso:** El estadio está ubicado en el Barrio Arroyito, en la zona norte de la ciudad de Rosario.

El estadio, está circunscrito por las siguientes calles: Avenida Costanera al norte, Calle J.B. Cordiviola al oeste, Avenida Centenario Club Atlético Rosario Central al este y Avenida Génova al sur.

Los puntos habituales de acceso son:

- Por la Avenida Génova ingresan los hinchas visitantes.
- Por la calle Cordiviola y la Avenida Costanera ingresan los hinchas locales.

Existe una amplia disponibilidad de transporte público, donde destacan las siguientes líneas de colectivos: 113, 102, 35/9, 103, 107, 129, 110 y 153.

Con nueve subseces, es uno de los clubes argentinos con mayor patrimonio:

- Posee 2 hoteles.
- Es propietario de 2 Villas Olímpicas, una ubicada en Granadero Baigorria, otra en Arroyo Seco que totalizan 60 hectáreas urbanizadas, parqueadas aptas para la práctica de distintas disciplinas además del fútbol amateur y profesional.
- Posee dos playas con salida al río Paraná: el «Caribe Canaya» a la vera del Gigante de Arroyito y la de la Ciudad Deportiva de Granadero Baigorria.
- La Ciudad Deportiva de Granadero Baigorria posee 5 canchas para divisiones Inferiores y la de Arroyo Seco un estadio para 12.000 personas, en la que ya se han disputado partidos de Primera División.
- Guardería náutica y Puerto Deportivo.
- Dos escuelas primarias en proyecto.
- En proyecto el primer Centro Cultural de un Club de Fútbol del país
- Posee un estadio cubierto de básquet.
- Mayor Pileta olímpica techada de la provincia de Santa Fe.
- Posee la mejor cancha del interior del país, sub sede del Mundial '78 disputado en nuestro país.



El estadio, denominado, “Gigante de Arroyito” es un icono argentino. El estadio fue elegido por los jugadores y cuerpo técnico de la Selección Nacional para disputar los partidos de las Eliminatorias del Mundial 2010.

## **2.6 POSICIONAMIENTO COMERCIAL**

Otra área de trabajo, fue la comercial, principalmente se trabajó el posicionamiento de marca comercial.

El concepto de posicionamiento de una marca sostiene que un club debe satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes al mismo tiempo que alcanza sus objetivos planteados. Cabe aclarar, que para satisfacer a los clientes no implica sacrificar beneficios razonables, sino que sugiere que los clubes que no obtienen suficientes beneficios, a la larga no sobrevivirán para satisfacer a sus clientes.

Para introducirnos dentro de este tema, destacaremos que el equipo directivo comenzó integrando un plan completamente con orientación al mercado, el cual se dividió en las 4 etapas (Identificación y satisfacción del cliente, Implementar y desarrollar una investigación de mercados, Establecer la estrategia comercial y el Programa de marketing), además asumió el compromiso de comunicar dicho plan a todos los actores participantes del club. La idea general fue que dicha gestión no solo se limite a ser un conjunto de herramientas comerciales, sino que sea una filosofía que el club adopte y que afecte a todas las operaciones que se realicen.<sup>12</sup>

### **2.6.1 Identificación y satisfacción de las necesidades del cliente**

Se trató del primer paso del proceso de gestión del posicionamiento de la marca.

El punto de partida útil para el club, fue distinguir claramente cuales son las características del producto<sup>13</sup>: El servicio del fútbol y sus beneficios.

#### **Valor y satisfacción del cliente**

El club utilizó una simple ecuación, la cual una vez identificado el segmento de clientes, y pudo medir el valor (en su conjunto) que el cliente percibía del club. Para ser más precisos, analizamos estos conceptos:

---

<sup>12</sup> Información suministrada por el departamento de marketing del “Club Atlético Rosario Central”, Abril 2011.

<sup>13</sup> Recordemos que en los capítulos anteriores se menciona al producto del fútbol como el “espectáculo deportivo”

Características: Son las que el club añade a un producto o servicio, por ejemplo las instalaciones del club, son objetivas.

Beneficios: Son los que los usuarios reciben por utilización del servicio. Por su propia naturaleza son inherentes subjetivos, o sea, el cliente los percibe.

De aquí se desprendió la idea de que gestionar adecuadamente los beneficios percibidos de lo que el club ofrece al mercado. Se planteo la ecuación del “valor”, que se puede expresar así:

### **Valor = Beneficios percibidos / Precio**

A partir de esta ecuación se detectó que un espectador y/o usuario experimenta el valor de un producto y servicio, cuando los beneficios percibidos superan el precio del producto. Lo que no resulta evidente en la ecuación, pero es crucial, es que el valor percibido, debe superar a la “competencia”.

El quipo directivo, también comprendió e identifico que hay dos formas en las que el club puede añadir valor:

- La primera es aumentando los beneficios percibidos.
- La segunda, es bajando el precio.

Como veremos mas adelante, el club optó por competir “por encima de la línea” en cuanto a beneficios, y no embarcarse en una competencia de precios, considerando que esta ultima es menos beneficiosa que la primera para entidades deportivas.

El concepto de valor esta relacionada íntimamente con la idea de satisfacción del cliente. El club realiza esta medición en base a una comparación implícita entre:

- 1- El comportamiento esperado de un producto o servicio antes de adquirirlo
- 2- La percepción del comportamiento real durante y después de su uso<sup>14</sup>.

### **2.6.2 Implementar y desarrollar una investigación de mercados.**

Considerando lo expuesto anteriormente, vemos que el club ha otorgado considerable importancia a entender los que el consumidor-espectador desean y necesitan, como perciben el valor y que sensaciones de satisfacción o placer pueden experimentar. Una de las principales herramientas que se puso en marcha es la investigación de mercados, también llamada en el ámbito del deporte como “inteligencia deportiva competitiva”.

---

<sup>14</sup> Actualmente para medir la percepción del consumidor, se utiliza el índice de fidelidad y deserción, el cual arroja datos estadísticos en concepto de crecimiento de masa societaria

Para llevar cabo la inteligencia deportiva competitiva, como punto inicial, la administración se formulo una pregunta esencial: ¿Cuál era proceso de toma de dediciones que adoptaban los consumidores?

El proceso de toma de dediciones que adoptan los consumidores (PTDC) era la siguiente: Normalmente, el proceso se inicia con el reconocimiento del problema. Segundo, la búsqueda de información que identifique soluciones potenciales en forma de diferentes productos o servicios. Tercero, la evaluación de las alternativas que identificara las ventajas y desventajas de cada alternativa. Cuarto, la elección y el consumo.

Bajo el análisis de estos problemas, la administración del club, tomó en cuenta el grado de participación del consumidor. (Esta participación fue determinada por el grado de importancia que este le otorga a la decisión y que le motiva para realizar la elección, que habitualmente, se caracteriza por ser elevada (Considerando que el consumidor argentino es apasionado por el fútbol).

Identificado el grado de participación del consumidor deportivo, se estableció la “estrategia comercial”.

### **2.6.3 Establecer la estrategia comercial**

Para avanzar con la “estrategia comercial”, se plantearon objetivos de análisis, los cuales serian la base para la segmentación de mercados: 1- Identificar el mercado objetivo para el club, 2-Detallar la oferta de productos y servicios que el club tiene pensado presentar para satisfacer las necesidades del mercado objetivo y 3-De que forma el club creara una ventaja competitiva sostenible.

**1-Mercado objetivo y segmentación de mercado:** Para seleccionar el mercado objetivo e identificar las clases de clientes, los criterios considerados fueron:

- Los clientes que lo integran deben tener necesidades similares, buscar beneficios similares.
- Las necesidades de esos clientes deben ser diferentes de las que tienen los clientes de otros segmentos.

Los enfoques para segmentar en esta oportunidad fueron:

- Demográfica: Ciclo de vida familiar.
- Psicosocial: Estilo de vida y personalidad.
- Sentimientos y comportamiento: Beneficio buscado, PTD.
- Fidelidad: Promedio de uso, situación de uso, condición de usuario.

De los restantes enfoque popularmente conocidos para segmentar, algunos no fueron incluidos en el análisis, ya que el fútbol argentino presenta particularidades, las cuales no afecta de manera considerable distinción en cuanto a la religión, sexo, raza, ocupación, educación, nacionalidad, clase social (Por la popularidad del mismo). En la tabla N° 8<sup>15</sup>, que se muestra a continuación, se detallan las características relevadas por el club, la cual se utilizo como base para la creación de la ventaja competitiva sostenible.

CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DEPORTIVO – FÚTBOL	
CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Demografía	
Edad	A partir de los 6 años de edad
Sexo	Indistinto - No significativo
Ciclo de vida familiar	Solteros, casados sin hijos, casados con hijos, viudos entre otros .
Ingresos familiares anuales	Indistinto - No significativo
Ocupación	Profesional, empresario, empleado, jubilado, estudiante, sin ocupación
Educación	Indistinto - No significativo
Religión	Indistinto - No significativo
Raza	Indistinto - No significativo
Nacionalidad	Argentino - Nativo influenciado por grupo de referencia
Psicosocial	
Clase social	Media alta, media, baja
Estilo de vida	Emprendedor, impulsor, devoto, divertido, creativo
Personalidad	Emotiva, pasional, sentimental
Sentimientos	
Beneficio buscado	Satisfacción, placer, Identificación
Proceso de decisión	Informado
Fidelidad	Completa
Compromiso	Muy comprometido

Tabla 8 – Características de consumidor deportivo de fútbol

Fuente: Información suministrada por el departamento de Marketing, Club Atlético Rosario Central

## 2- Detalle de productos y servicios que el club propuso para satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

Beneficios para los socios y productos para socios:

- Acceso sin cargo al sector popular del estadio Gigante de Arroyito.
- Acceder a la categoría de socio vitalicio no abonando más la cuota societaria después de 30 años de actividad societaria.
- Disfrutar de todas las instalaciones que posee el club de forma gratuita e ilimitada.

<sup>15</sup> La información suministrada se obtuvo como resultado de análisis que llevo a cabo la administración del club, en base a los patrones de conductas que poseen los consumidores de fútbol. La técnica de muestreo utilizada fue aleatoria. Instrumento de recolección: La observación tomada por diferentes operadores de mercado

- Productos con beneficios (Ej: Tarjeta plástica con beneficios en comercios adheridos).
- Participación de reuniones sociales.
- Establecer tiendas de indumentarios oficiales con beneficios para socios.
- Adquisición y remodelación de las instalaciones.

### **3-Desarrollo de la estrategia de mercado “La creación de una ventaja competitiva sostenible”**

Veremos ahora el tercer paso de la gestión comercial, que fue desarrollar una estrategia de marketing y por ende crear una ventaja competitiva sostenible.

Para ser más claros, cuando hablamos de ventaja competitiva, nos estamos refiriendo a que característica posee o puede generar una empresa o club, aquella ventaja difícil de imitar y por ende la que la mantendrá a esta por encima de la competencia. Por ejemplo, el equipo directivo del club desarrolló “ventajas organizacionales”, mediante la aplicación de técnicas de administración de recursos, seguridad, ingresos y evacuación ante la puesta en marcha de espectáculos deportivos.

Seguramente, donde el equipo directivo de un club, tiene mas oportunidad de brillar, se encuentra en la “ventaja de diferenciación”, y es aquí donde la entidad tiene su enfoque.

En cuanto a la forma de aumentar la diferencias, el club se basó en tres ventajas competitivas:

- Crear fidelidad en los clientes
- Proponer un servicio sobresaliente, crear fidelidad mediante el servicio al cliente
- Desarrollar relaciones duraderas con los actores o participantes del entorno.

**Fidelidad con los clientes:** Cuando hablamos de fidelidad del cliente, más que el hecho de que le guste un equipo, simpatice o fanatice por este, significa que también sea recurrente a consumir o comprar los productos de la competencia. De hecho, el equipo directivo sabe que los clientes más fieles seguirán consumiendo los productos del club aunque la competencia rebaje los precios.

Sabemos que en la ciudad de Rosario es casi imposible que un simpatizante de un club cambie de club por rebajas en los precios, y esto se debe por las características que presentan los simpatizantes. Lo que si esta comprobado que las personas y sobre todo los grupos familiares, son mas fieles a clubes donde el servicio global brindado satisface sus expectativas

(Ubicación geográfica, servicios en general, actividades, estatus social, instalaciones entre otros.)

La manera que el club estableció fidelidad de los clientes es desarrollando una imagen clara y diferenciada, luego la reforzó mediante actividades de marketing.

La herramienta que se utilizó fue el mapa perceptual<sup>16</sup>. Este mapa fue empleado frecuentemente por el equipo directivo para representar la imagen que tienen los clientes y cuales son las preferencias que sienten por los clubes que compiten en el mercado.



Tabla 9 - Mapa perceptual hipotético  
Fuente: What the best MBAs know, edition 2005 – McGraw-Hill Companies Inc, New York

**Referencias**

- A: Servicio limitado
- B: Servicio ampliado

Para comprender el mapa mencionado, se dice que cada club compite en dos dimensiones. Una representa la cantidad de servicios (A; B), y la otra dimensión la valoración del producto que estos ofrecen (Tradicional y ultima tendencia).

Los puntos ideales, indicados con la letra “x”, marcan las características de un club ideal para los consumidores de diferentes segmentos de mercados.

De lo mencionado anteriormente, se detectó que las imágenes que tienen los clientes de los productos que ofrecen los clubes influyen en las dediciones de consumo. Por tal motivo el equipo directivo del club creó fidelidad haciendo que sus productos y servicios se vean satisfactorios para las necesidades de los clientes de su segmento.

<sup>16</sup> Mapa perceptual hipotético – What the best MBAs know, edition 2005 – McGraw-Hill Companies Inc, New York

Estas imágenes en la mente de los consumidores son difíciles de cambiar y por eso son la base de una ventaja competitiva sostenible.

**Fidelidad mediante el servicio al cliente:** Tal como sugiere el mapa perceptual presentado anteriormente, otra forma que utilizó el club de crear fidelidad con los clientes, fue ofreciéndoles una excelente calidad de servicio.

Sin embargo, ofrecer un buen servicio constantemente es una tarea sumamente difícil, la cual enfrentan el club. Esto se debe a que el servicio al cliente lo dan los empleados, y estos por naturaleza, son menos constantes que las máquinas.

El club para obtener un buen servicio al cliente, comenzó inculcando esta actitud en sus empleados durante un tiempo atrás. El servicio brindado fue de muy buena calidad y deberá a ser de excelente. Posiblemente se transformará en una cultura dentro del club.

De todos modos, aunque lleva bastante tiempo y esfuerzo construir una tradición y reputación de un buen servicio, se trata de un activo estratégico valioso.

No caben dudas, que en el transcurso del tiempo el club fue adquiriendo fama con el servicio brindado, lo cual puede mantener una ventaja competitiva sostenible durante mucho tiempo, porque para cualquier otro club de la competencia es difícil desarrollar una reputación comparable.

Las relaciones sólidas que estableció con los actores del entorno, son:

**Empresas:** Con las empresas, el club estableció una comunicación de forma frecuente y franca. El club posee absoluta confianza con estas que interactúa, les proporciona información sobre las necesidades que percibe de los clientes con relación a sus productos, para que estos se posicionen con más eficacia sobre sus mercados objetivos.

**Jugadores:** Con relación a los jugadores, el club les brindó lo que se llama internamente “apoyo extraordinario”. Además de los aspectos deportivos, se formó a los profesionales desde lo educativo hasta como pudiesen manejar sus finanzas. Recordemos que son profesionales desde una corta edad, por lo cual es indispensable trabajar valores como la conducta, la disciplina, también el desarrollo de las competencias, como el trabajo en equipo, entre otros.

**Medios de comunicación:** La relaciones del club con los medios, se basó en un programa de personalización. Los medios de comunicación poseían su espacio periodístico para interactuar con el club en forma directa con cada miembro de la institución

## 2.7.4 Programa de marketing

Ya formulada las estrategias mencionadas, el club avanzó por el último paso del posicionamiento comercial: El diseño del programa de marketing.

Básicamente, el programa de marketing consistió en un conjunto de decisiones relacionadas con los que se denominada “las cuatro P” (Producto, promoción, distribución<sup>17</sup> y precio). Además las complementó con herramientas de gestión del consumidor: La construcción y gestión de las relaciones, Creación de base de datos, fijación de objetivos y Desarrollo e implementación de los programas CRM.

### 2.7.4.1 Decisiones relacionadas con el producto:

**Rediseño del producto:** Como mencionamos anteriormente, el producto del deporte es el espectáculo es si. El espectáculo, como cualquier otro producto, posee actividades que lo conforman.

Para se mas concretos, la idea que plasmó, fue observar bajo que condiciones el aficionado disfrutan, forma absoluta, los espectáculos. Las conclusiones se presentaron rápidamente y se detectó que es lo que priorizan los clientes ante los eventos, en este orden:

- Seguridad
- Rápido acceso de entrada y salida al estadio (Organización)
- Buena visualización del evento
- Accesibilidad y confort con respecto a las instalaciones
- Asistencia medica de emergencia

Por tal motivo, la dirección estuvo alerta de estas características. Para atender estas necesidades, se realizaron programas para eventos, que incluyeron, la contratación de personal seguridad, según la necesidades para cada evento, se trabajó en la remodelación de las instalaciones (Palcos, butacas, accesibilidad, servicio a sanitarios, nuevos puestos de buffet), se incorporaron nuevos de programas de evacuación, se restablecieron puestos de asistencia medica en puntos críticos (Dentro y fuera del estadio).

**Decisiones de Promoción:** La promoción consistió en cinco herramientas interrelacionadas conocida como el “Mix promocional”

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones publicas
- Venta personal
- Marketing Directo

---

<sup>17</sup> Distribución (En ingles place)



La publicidad fue referida a la participación pagada en los medios de comunicación que realizan el club para mostrarse (Diarios, gigantografía urbana, revistas deportivas, programas televisivos, Internet).

Las promociones que realizó el club, se resumieron en dos actividades:

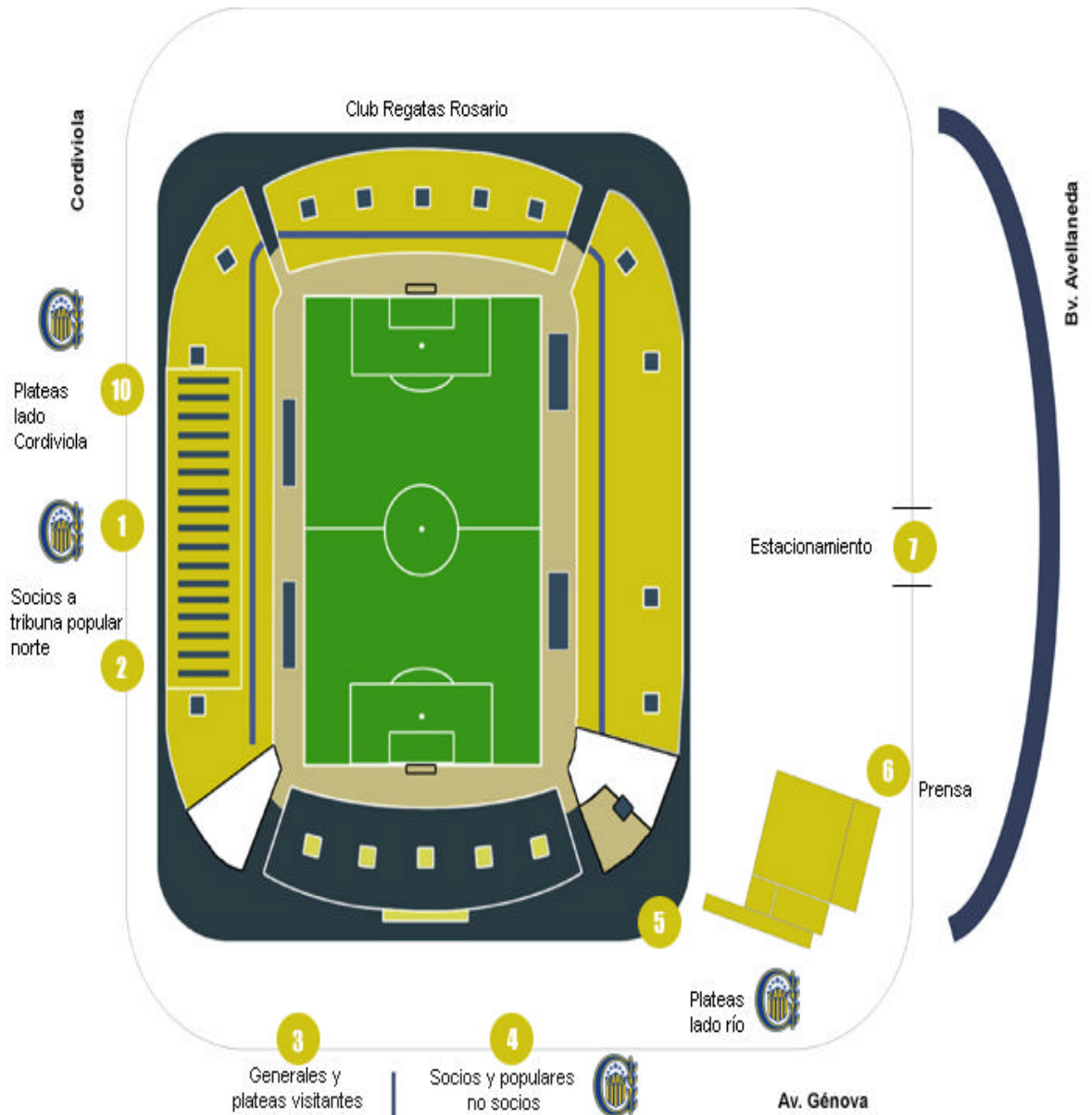
- Las dirigidas al consumidor: Básicamente, técnicas de precios
- Dirigidas al negocio: Concesiones y publicidad empresarial en los medios de comunicación (Revistas internas, vallas publicitarias, Pantalla gigante electrónica, la voz del estadio, programas televisivos exclusivos, Internet).

En cuanto a las relaciones públicas, el club dirigió su presencia en los medios. Club obtuvo buena publicidad, y fue el resultado de su esfuerzo concertado que realizó en forma de comunicados de prensa y evento especiales, para influir en la naturaleza de la publicidad.

Con relación a la venta personal, implicó las interacciones cara a cara entre el personal del club y los clientes.

Por último, el marketing directo, referido a las acciones promocionales que implican un contacto directo. Las herramientas que utilizó el club se basaron en técnicas de telemarketing y correo electrónico.

**2.7.4.2 Decisiones basadas en el Lugar y Distribución (Place):** El tercer elemento considerado por el club en el marketing mix, fue el lugar, donde los consumidores adquirirían los productos y servicios.



**Grafico Nº 2:** Distribución del estadio  
Fuente: Elaboración propia

Además de las obras mencionadas anteriormente (remodelación de las instalaciones; Palcos, butacas, accesibilidad, servicio a sanitarios, nuevos puestos de buffet, también se realizaron programas de evacuación, la asignación de asistencia medica en puntos críticos, programas de seguridad y distribución de las vías de acceso vehicular

**2.7.4.3 Decisiones de Precio:** Esta estrategia se utilizó y se aplicó en el valor de cuota societaria (No incluyó los abonos de platea y venta de entradas generales esporádicas), ya que de estos ingresos se administran los costo generales.

El precio, como herramienta, es la variable que más se manipula en fútbol para obtener resultados eficaces. Esta estrella, se utiliza por tres motivos principales:

- El precio es una de las variables más cambiantes
- En determinadas condiciones comerciales (Aquellas en donde la demanda es elástica)<sup>18</sup>, el precio es una de las herramientas más eficaces.
- El precio es muy visible, por lo tanto es fácil de comunicar.

Una de las principales observaciones del consumidor, es relacionar el precio con el valor. Para algunos consumidores un producto gratuito o de bajo precio puede significar de poco valor, en cambio un producto de un precio más alto resulta más valioso.

Para comprender esta temática, realizamos una aproximación clásica de fijación de precios.

Aproximaciones clásicas de fijación de precios: La fijación de precios de un club está basada en los siguientes factores:

- El costo de prestar un servicio, mediante el análisis de costo-beneficio.
- Las condiciones económicas del mercado (Ley de oferta y demanda).
- Los precios de la competencia
- El beneficio que desea obtener el club

Componentes del precio (Análisis clásico): Existen dos elementos fundamentales que componen el precio. Los costos, clasificados en costos fijos (CF), incluyen, impuestos, gastos administrativos, gastos de personal, mantenimiento fijo entre otros.; y costos variables (CV), que varía según su volumen, entre ellos; gastos de publicidad, gastos de mantenimiento variables, concesiones, entre otros. El segundo componente, es el beneficio que se desea obtener

$$\text{Precio} = (\text{CF} + \text{CV}) + \text{BENEFICIO}$$

Ejemplo de estimación de precio para un espectáculo deportivo: Supongamos los siguientes costos fijos en unidades monetarias que se generan al efectuar un espectáculo deportivo con la presencia de 35.000 espectadores. Los costos fijos están representados en la tabla CF; con relación a los costos variables, suponemos que en materia de organización, gasto de publicidad y demás gastos, por espectador, el costo es de 20 unidades monetarias.

---

<sup>18</sup> Demanda elástica: Aquella que es muy sensible ante variaciones del precio del bien considerado.

Utilizado la ecuación de punto de equilibrio, la cual nos indica cual es el valor que debemos colocar la entra al espectáculo para afrontar los costos de realizacion

$$\text{Punto de equilibrio (PE)} = \text{CF} + (\text{CV} \times \text{Q}) / \text{Q}$$

CF = Costos fijos

CV = Costos variables

Q = Cantidad de espectadores

$$\text{PE} = 44.000 + (20 \times 3500) / 35000 = 21,25$$

El monto que debería percibir el club por cada espectador, para cubrir los gatos totales seria de 21,25 unidades monetarias.

Ahora, supongamos que se desea obtener un beneficio por encuentro de 50.000 unidades monetarias, por encima de los costos establecidos:

$$\text{Punto de equilibrio (PE)} = \text{CF} + (\text{CV} \times \text{Q}) + \text{BENEFICIO} / \text{Q}$$

$$\text{PE} = 44.000 + (20 \times 3500) + 50.000 / 35000 = 22.68$$

Es decir, si el espectador abonara 22,68, el club obtendría 1,43 de ganancia, que multiplicado por la cantidad de espectadores estimados (35.000), seria (50050), aproximadamente el monto deseado como beneficio.

Mas allá de los parámetros utilizados en el ejemplo anterior, en el desarrollo de los espectáculos deportivo influyen numerables variables y características que fueron consideradas por una cuestión de simplicidad, lo que se trata de trasmitir al lector, es que comprenda como funciona la estimación de precios clásica.

CF	
DETALLE	ONTO
SEGURIDAD	0000
MANTENIMIENTO/L IMPIEZA	000
MANTENMIENTO ESTADIO	000
ILUMINACION/IMPU ESTOS	000
GASTO MARKETING	000
VARIOS	000
TOTAL	4000

CV	
DETALLE	MONTO
COSTO ESPECTADOR	20

Tabla 10: Costos variables, costos fijos  
Fuente: Elaboración propia

Al realizar esta estrategia también se debe considerar el factor demanda de mercado:

**Consideración de la demanda de mercado:** El principal inconveniente que se presenta al valorar el precio, es que, cualquier sea el método utilizado, preside de el factor demanda de mercado.

Las condiciones económicas del mercado desempeñan un papel muy importante en la estrategia de fijación de precio. El concepto que relaciona la economía y la fijación de precio se denomina “elasticidad de la demanda”. Este concepto mide la sensibilidad del mercado ante cualquier variación de precio.

La demanda deja de ser elástica cuando la modificación de precio a penas varia la cantidad, se dice que es uniforme, cuando esta iguala a la cantidad y la demanda es elástica cuando la modificación de precios varia mucho as que la cantidad.

Elasticidad de la demanda =  $\text{Var.}\% \text{ cantidad demandada} / \text{Var.}\% \text{ precio}$

**Fidelización a través del precio (La segmentación de usuario):** La segmentación de usuario fue muy considerada para fijar precios en el terreno deportivo, ya que fidelizó a los consumidores.

El club detectó hace años, que los abonados de estadio, los abonos de club y los abonados grupales, reaccionan de manera distinta ante las variaciones de precios.

Se sabe que una de las variables difícil de explicar el es fanatismo y que el consumidor estaría dispuestos a pagar el precio que fuese por sus colores, lamentamos decirles, que en algún punto, un precio alto o no justificable, llegó a desertar consumidores.

Por ejemplo, los abonados de estadio no les afectó, de manera considerable, el cambio de precios de la cuota, si a los abonados de club social y a los grupos familiares. Por tal motivo, la administración utiliza distintas tarifas mensuales<sup>19</sup> para distintos tipos de usuarios:

- SOCIA PLENA: \$80 - Mujeres mayores de 12 años.
- SOCIO ACTIVO: \$100 - Hombres mayores de 18 años.
- SOCIO CADETE: \$60 - Varones mayores de 12 años hasta los 18 años.
- SOCIO PRECADETE: \$35 menores de 12 años que no conforman grupo familiar.
- GRUPO FAMILIAR: Conformado por madre o padre con menores de 12 años. Cuota de \$20 cada menor, \$90 papá y \$70 mamá.

### **Beneficios del socio:**

---

<sup>19</sup> Información suministrada por la administración del club Atlético Rosario Central, periodo 2010-211

- Acceso sin cargo al sector popular del Gigante de Arroyito los días en que se lleven a cabo los partidos oficiales de A.F.A. del primer equipo, sin tener que hacer mas colas interminables para adquirir tu ticket.
- Accedes a la categoría de socio vitalicio no abonando más la cuota societaria después de 30 años ininterrumpidos en las categorías activos, activos de filiales y asociadas.
- Disfrutar de todas las instalaciones que posee el club, Estadio, Caribe Canalla, Ciudad Deportiva, Cruce Alberdi y Arroyo Seco.

### Precios de las entradas, periodo 2010-2011<sup>20</sup>

Plateas socios \$ 50	General no socios \$ 100	Platea no socios \$ 150	Platea no socios, jubilados y damas \$ 100	Platea no socios menores \$ 100	General visitantes \$ 100	Platea no socios visitantes \$ 200
-------------------------	-----------------------------	----------------------------	---	------------------------------------	------------------------------	---------------------------------------

Tabla 11: Valor de las entradas, periodo 2010-2011  
Fuente: Elaboración propia

El socio del club, el cual posee acceso a todas actividades del club, esta dispuesto a pagar un plus por los servicios que le ofrece la institución en si, en cambio el “socio estadio”, solo le interesaba asistir a los encuentros deportivos solamente y por ende el valor de cuota era menor (Consideremos que a este consumidor no le interesaba acceder a las demás actividades que posee el club).

Como vemos, el consumidor esporádico pagaba un precio de entrada alto con relación al precio que pagaban el usuario cuota societaria o “socio estadio”.

Esta situación fue orientada a que el usuario que abonaba mensualmente, visualizara que realizar pagos mensuales, tendría como recompensa el pago de un valor más bajo de aquel que abonaba esporádicamente. Además el objetivo de esta estrategia fue inducir al espectador esporádico que se asocie al club.

Otra clasificación que debemos destacar son los segmentos de deportistas del club y ex-deportistas, niños, socios vitalicios y espectadores V.I.P.:

- Deportistas y ex-deportistas profesionales: Sin costo
- Niños (Menores de 4 años): Sin costo
- Socios vitalicios: Sin costo
- Palcos VIP: U\$S 20.000 (Plazo 10 años)

<sup>20</sup> Las tarifas expresadas son no representativas, reflejan el período 2010-2011

## **La construcción y gestión de las relaciones**

Históricamente uno de los principales objetivos del marketing ha sido aumentar la base de clientes. Tanto las empresas, como los clubes, buscan nuevos clientes continuamente y diseñan la publicidad para que los consumidores capten el producto o servicio.

Sin embargo, los clubes dirigen sus actividades hacia otra meta: “La construcción y mantenimiento de relaciones duraderas”

Este cambio de perspectiva que pasa de establecer una base de clientes a construir y gestionar las relaciones, tiene el respaldo a un descubrimiento muy importante: Puede costar hasta seis veces más vender productos y servicios a clientes nuevos que a ya existentes. Además, pequeños aumentos de la retención de clientes puede conducir a grandes incrementos de beneficios.

Este nuevo concepto basado en las relaciones, tuvo el objetivo de incrementar la “cuota de consumo”. Esta expresión se refirió al porcentaje de consumo del cliente sobre los productos y servicios que el club ofrece. De hecho, esta atención especial a la construcción de relaciones tiene importantes implicaciones estratégicas.

Por ejemplo, las relaciones fuertes entre el club y los espectadores, permitió que se obtenga ventajas diferenciales en el mercado, ya que trabajaban juntos en el desarrollo del producto final (Espectáculo deportivo).

Las ventajas que se crean a través de estas relaciones son sostenibles, ya que las actividades compartidas son de difícil comprensión e imitación por parte del un club competidor.

## **Dinámicas aplicadas para construcción de las relaciones**

**Mercado negocio a negocio:** Un elemento importante para el desarrollo de las relaciones duraderas, es la confianza, que es la creencia de una de las partes, en que la otra cumplirá con sus obligaciones de relación.

La confianza fue importante ya que cuando el club y sus clientes (En este caso empresas y proveedores), confiaron unos a otros, estuvieron más dispuestos a compartir ideas, aclarar metas, identificar inconvenientes y desarrollar enfoques innovadores.

Por estas razones, confiar los espectadores, en el personal, las empresas participantes, los y medios entre otros., fue una de las técnicas más eficaces que utilizó el club para gestionar y mantener relaciones.

**Mercados negocio a consumidor:** En estos mercados, debido a gran número de espectadores, se recurrió a la utilización de técnicas de bases de datos, sistemas como CRM<sup>21</sup>

El CRM (Gestión de las relaciones de los consumidores) se trata de un proceso interactivo, que convierte los datos sobre clientes en fidelidad mediante cuatro actividades:

- Recoger la información de los clientes
- Analizar los datos para establecer objetivos y segmentar mercados
- Desarrollar el programa de CRM
- Aplicar el programa de CRM

A continuación mencionaremos cada una de las actividades, en orden, que llevó a cabo el club, interesante por derecho propio.

### **Crear base de datos y fijar objetivos**

Esta tarea comenzó con la recolección de información sobre clientes y la creación de una base de datos. Se copiló el historial completo de consumos realizados por el cliente, los precios pagados, los servicios consumidos, si el producto o servicio fue consumido en respuesta a una promoción o bajo otra actividad de marketing especial. También incluyó un registro de todas las interacciones que el cliente había obtenido con el club, incluso las consultas y/o reclamos realizados por teléfono.

La segunda tarea fue analizar los datos e identificar los segmentos de mercado que, como mencionamos anteriormente, son los grupos de clientes que tienen necesidad similar, consumen de forma similar y reaccionan de forma similar.

Para desarrollar esta clase de información el equipo directivo recurrió a dos técnicas muy interesantes. La llamada “búsqueda de datos”, la cual se usó para identificar patrones en los datos, esta información fue fundamental para que el analista determinase los segmentos de mercados. La segunda la técnica fue la de análisis de producto, cuyo objetivo fue investigar donde, cuando y como los clientes lo adquieren.

### **Desarrollo e implementación de los programas CRM**

Esta actividad se basó en el desarrollo de programas para los distintos clientes.

---

<sup>21</sup> CRM – Customer Relations Management



Los programas fueron dirigidos a tres objetivos:

- Retener a los clientes.
- Convertir a los simpatizantes espontáneos o no habituales en clientes.
- Incentivar a los simpatizantes no activos a formar parte del club.

**Ventajas del programa:** La administración de la relación con los clientes, permitió recopilar la mayor cantidad de información posible, para posteriormente, darle valor a la oferta mediante técnicas de marketing.

## **CAPITULO III**

### **ESTRATÉGIAS QUE UTILIZÓ EL CLUB (PERÍODO 2008 – 2011)**

En este capítulo, evaluamos las actividades de marketing que utilizó el club para su posicionamiento durante el periodo 2008-2011, y cuales fueron sus beneficios.

El club trabajó en tres áreas estratégicas:

- Gestión Comercial
- Gestión de los individuos
- Gestión Deportiva

#### **3.1 GESTION COMERCIAL**

La gestión comercial se desarrollo mediante estrategias de promociones (Imagen de marca y creación de valores), estrategias de lesensing, estrategias de Derechos de imagen, Estrategias de Distribución y Merchandising, estrategias de medios, estrategia de explotación de las instalaciones, estrategias sociales y estrategias de convenios. A continuación describiremos de qué se tratan:

##### **3.1.1 Estrategia de promociones**

La estrategia de promociones tuvo el objetivo de estimular el interés del consumidor, conocimiento y adquisición del producto servicio.

Como mencionamos anteriormente, la promoción se utilizó para informar sobre un producto o servicio, donde se consume y cual era su precio.

La promoción fue un mecanismo muy útil que proporcionó al club posicionar sus productos, sus servicios y su imagen.

La estrategia de promociones se trabajó en la imagen de marca y creación de valor:

**Imagen de marca y creación de valor:** Las bases de la reestructuración estratégica que presentó El Club Atlético Rosario Central fueron inspiradas en la reingeniería alcanzada por el club Real Madrid en los periodos 2000-2002, el cual acordaba un ambicioso plan de marca que recalca a las Franquicias, venta de derechos de imagen del club y de sus integrantes, en este caso los jugadores, buscando para ello el desarrollo de una estrategia integrada para el largo plazo.

En conclusión el departamento de investigación de mercados del Club Atlético Rosario Central basó su estrategia en dos puntos:

- Detectar las necesidades de de mercado y trabajar en conjunto con el simpatizante del club, los cuales deben ofrecer la información necesaria para perfeccionar los productos, servicios y renovar la imagen de la institución día a día.
- Lanzamiento de nuevos productos, servicios y su correspondiente seguimiento.

Entre los productos mas destacados:

- Precio paquete: Se ofrecieron paquetes de plateas por temporadas a precios promocionales.
- Premios-Regalos: Se premió a los socios que abonaban su cuota societaria dentro de los plazos normados, mediante presentes e invitaciones a diferentes eventos.
- Promociones conjuntas: Se plasmó un plan de descuentos con distintas empresas de diferentes rubros, a fin que los socios obtuvieran importares descuentos (Mediante la presentación de la credencial de socio) Abarco Gimnasios, Pinturerías, locales de indumentarias, entre otros

### **3.1.2 Estrategias de licencing**

La promoción del licencing es un término más de lo que comúnmente se conoce como "Sponsorship".

La promoción del licencing se definió como la adquisición de una serie de derechos unidos u asociados a un producto o evento con el fin de obtener beneficios derivados de esta unión. Los beneficios principales fueron:

- El derecho de utilizar un logo, un nombre comercial y representaciones graficas que sirven de conexión entre el producto/evento y el comprador/espectador.
- El derecho de una asociación exclusiva dentro de las categorías de cada producto.
- El derecho de dar un titulo a un acontecimiento o instalación.

- El derecho de utilizar varias designaciones relacionadas con el servicio/acontecimiento (Patrocinadores oficiales, proveedores oficiales).
- El derecho de dirigir determinadas actividades promocionales.

**Beneficios que ofreció al deporte y sus socios empresariales:** Los directivos de los clubes se dieron cuenta que si relacionaban sus mensajes con las actividades deportivas o de ocio, llegarían rápidamente y transmitirán credibilidad. También detectaron que:

- El tiempo libre tiene connotaciones persuasivas que relacionaron los mensajes de ventas con los consumidores.
- La asociación de las empresas con el evento, es muy importante, ya que los acontecimientos deportivos tienen muy buena aceptación por el público y aficionados.
- Hay ciertos acontecimientos que le dan a la empresa la oportunidad de llegar a segmentos muy concretos de mercados (Usuarios asiduos, accionistas, inversores, entre otros.)

#### **Beneficios que consiguieron las empresas:**

- Incrementaron la popularidad de la compañía, sus productos y servicios.
- Reforzaron la popularidad de la compañía.
- La compañía se posesionó en segmentos particulares de mercados.
- Lograron integrar a las empresas en la comunidad.

#### **Beneficios que percibió el club:**

- Generan beneficios mediáticos
- Se alcanzaron objetivos de ventas, en materia de derechos de espectáculos y productos oficiales.
- Se crearon ventajas en relación con la competencia mediante derechos exclusivos u asociaciones.

A continuación describimos la estrategia de lisensig utilizada, sus socios empresariales y distintos tipo de contratos:

La estrategia de “patrocinio” abarcó tres niveles: Patrocinador principal, Ciudad Rivera; Colaborador, Ingecocer y Proveedor oficial, la marca Puma - Sport 78

**1-Patrocinio principal y colaborador (Ciudad Rivera – Ingecocer):** El incremento por ingresos en la temporada se reflejó en la credibilidad de los

inversionistas por el club, además son excelentes socios en planes de mercado y comunicación. El acuerdo con la compañía, fue de \$250.000, participando como patrocinado principal del club durante 5 temporadas. Esta fue una alianza para la consecución de nuevos negocios en construcción, estando obligados a que el equipo lleve en sus camisetas, el logo de Ciudad Rivera, tanto en presentaciones internacionales como nacionales. La alianza le ofrece al club experiencia, liderazgo y vanguardia.

**Ciudad Rivera:** Ciudad Ribera, megaproyecto mixto inmobiliario que desarrolla Ingeconser y que se levanta en Puerto Norte, donde antiguamente funcionaba el viejo puerto cerealero de Agro-Export.

Esta singular operación publicitaria, que fue confirmada por el sueco Mike Ostberg, director para América latina del grupo Ingeconser, desarrolladores de Ciudad Ribera, el cual buscaba ampliar el espectro de difusión. "En esta ciudad el fútbol está muy en el corazón de la gente. Por eso nuestra empresa optó por patrocinar a Central". En Argentina no hay indicios de que una firma constructora y desarrollista coloque su imagen en un deporte tan popular. Esta fue una buena oportunidad para hacer conocer no sólo a Ciudad Ribera, sino también Ingeconser."

Con estas palabras, Ostberg explicó el pensamiento que motivó a Ingeconser a patrocinar la casaca del club de Arroyito, espacio que anteriormente había ocupado la firma Paladini.

Para Ostberg éste no es un tema extraño, ya que durante muchos años se desempeñó como futbolista profesional en Europa. "Estar en la camiseta de un equipo de primera división hace que tu nombre se vea en los partidos televisados no sólo en la Argentina, sino también en otros países. Estás presente durante toda la semana en las repeticiones de los partidos, la marca aparece en la prensa escrita. En definitiva, este acuerdo permitió que Ciudad Ribera e Ingeconser pudieran ser conocidos en todos los rincones del país.

El contrato, que vincula a Ciudad Ribera con Rosario Central y que tendrá vigencia hasta fines de 2012, estipula también la presencia de la marca en la ropa de entrenamiento así como en una de las mangas por donde salen los equipos a la cancha. Los jugadores del club se comprometieron a estar presentes en inauguraciones o eventos sociales que organicen Ciudad Ribera e Ingeconser en Puerto Norte.

Mas allá de la etapa deportiva que atraviesa el club, el interés de la empresa, radica en mostrarse públicamente su apoyo financiero como también mostrar que se llega a la ciudad para comprometerse con el lugar y su gente.

Esta experiencia abre las puertas a nuevos apoyos publicitarios relacionados con el deporte", sostiene Ostberg.

Ciudad Ribera, uno de los desarrollos inmobiliarios mixtos más importantes de Rosario (que cuenta con 52.000 m2 desarrollados sobre una

superficie de cinco hectáreas), es, según sus desarrolladores, uno de los mejores reflejos del repunte que evidenció en estos dos meses el mercado.

Desde mediados de julio de 2011 el grupo desarrollador Ingeconser, a cargo de Ciudad Ribera, logró cerrar 74 reservas, principalmente de unidades de viviendas, pero también de cocheras y locales comerciales", explica Ostberg.

La obra, una inversión proyectada de 75 millones de dólares en 42 meses, y contará con 600 unidades divididas en siete torres, en su mayoría con vista al río. El emprendimiento se alinea con el plan estratégico de recuperación de las áreas ribereñas impulsado por la Municipalidad de Rosario, y ha obtenido las autorizaciones correspondientes.

Ciudad Ribera es uno de los proyectos mixtos más grandes que se está construyendo en el país, donde predominan las viviendas. El acuerdo firmado es por \$250.000 dólares anuales.

**Puma:** Puma es la marca de indumentaria deportiva que viste a todas las disciplinas de Rosario Central. Esta fue la segunda etapa de la firma alemana en Arroyito, ya que a fines de los noventa y principios de esta década también estuvo presente.

El contrato se estableció por cuatro años que tendrá vigencia a partir de julio del 2009. Puma abastece de indumentaria para todas las disciplinas del club.

Si bien desde el club no proporcionaron cifras concretas, los dirigentes se muestran muy contentos con este acuerdo, ya que el monto del contrato triplica al acuerdo anterior llevado a cabo con la marca Kappa. Además el club participará en los porcentajes sobre venta de indumentaria en los locales de ropa, algo nuevo en este tipo de acuerdos que le vendrá muy bien a Central por ser un club de gran convocatoria que cuenta con un público consumidor<sup>22</sup>

### **Sponsors categorizados que operaron en el periodo 2008-2011**

Categoría Premium



Categoría Platinumium

---

<sup>22</sup> Diario La Capital On line, Rosario 18/01/2009, disponible: <http://www.lacapital.com.ar/ovacion/-20090118-0046.html>



#### Categoría Gold



**3.1.3 Estrategia de Publicidad:** Los ingresos por este medio, a través de sus soportes de publicidad interna, fueron de \$2.756.000 dentro de los cuales menciona, cartelera fija, móvil, publicidad grafica, publicidad a través de “la voz del estadio”, espacios publicitarios en la Web, revistas deportiva, y Direc TV en las zonas VIP del estadio, paneles de prensa en el estadio.<sup>23</sup>

**3.1.4 Estrategias de Derechos de imagen (TYC y Televisión publica):** Se firmaron acuerdos por la temporada con Tyc y con el canal publico, haciendo un joint venture con cada uno de ellos y alcanzando ingresos por 25.5 millones de pesos.<sup>24</sup>

**3.1.5 Estrategias de Distribución y Merchandising. (Tiendas oficiales):** El Club Atlético Rosario Central renovó su imagen institucional.

La institución de Arroyito, además de presentar, tres nuevos modelos de camiseta confeccionados por la firma Puma, cerró convenio con la empresa de transporte “Empresa Argentina” (Bus Canalla), para que el plantel se desplace rumbo a sus compromisos deportivos, lanzo una tarjeta de crédito para sus hinchas y abrir locales exclusivos para la venta de merchandising

Los Productos destacados fueron los siguientes:

**Tarjeta Rosario Central Italcred:** El escudo de la institución y la hinchada de fondo son los distintivos estéticos, la misma presenta beneficios exclusivos para sus portadores.

---

<sup>23</sup> Fuente: Club Atlético Rosario Central (Información suministrada por la administración del club, Agosto 2011)

<sup>24</sup> Ibidem

Características: Descuentos en locales adheridos a nuestra red de sponsors. Italcred posee un número telefónico donde, con tan sólo un mensaje de texto, los 53 mil socios del club pueden solicitar su tarjeta y recibirla en su domicilio gozando de un canon de mantenimiento diferencial

**“Bus Canalla” de Empresa Argentina:** El micro de alta gama, modelo 2011, con el cual se traslada el plantel y cuerpo técnico profesional, cuenta con diseño exclusivo e institucional. El mismo está equipado con asientos reclinables hasta 180 grados, pantallas de plasma en cada butaca, refrigeración y calefacción individual.

En diciembre de 2010 el club recuperó los derechos de explotación de la marca Rosario Central y se instalaron locales exclusivos para la venta de merchandising.

El primer local está localizado en la sede céntrica de la institución. El segundo está localizado en el estadio Gigante de Arroyito, en la zona de camping. También se instalan stands los días de partido en el estadio: en la platea que da a calle Cordiviola, en la platea que da al Río Paraná y en el acceso a la popular sur.

Gracias a la fuerte movida de marketing que el Club Atlético Rosario Central viene llevando, los hinchas pueden ir a los partidos vestidos íntegramente con ropa oficial, desde la camiseta hasta las medias, los gorritos o los paraguas por si llueve. Pero también pueden dormir en sábanas canallas o regalar bijouterie al tono. Todos los productos forman parte del merchandising oficial que hasta ahora se puede adquirir sólo en dos lugares:

- Local comercial “Abandonium”
- Local comercial “La burbuja canalla”

El club posee 15 licencias oficiales con la idea es unificarlas todas en un sólo lugar, porque los que existen hasta ahora, mezclan cosas exclusivas con indumentaria propia que fabrican los comerciantes<sup>25</sup>

Desde el año 2010, el club trabajó con la empresa ProEntertainmet, la cual estuvo administrando las licencias a Boca y Racing entre otros, y de la mano de ellos, se comercializan todo el merchandising que se posee registrado, unos 15 productos en total entre paraguas, vinchas, indumentaria, ropa blanca, joyería, entre otros.

**Las socias mejor vestidas:** Por otro lado, las socias de Rosario Central ya no tenían que pensar cómo adaptar la camiseta de su novio, padre,

---

<sup>25</sup> Mara Mattiller - Departamento de marketing Rosario Central (08/10/2009), entrevista disponible: <http://www.aer.org.ar/marketing-central-el-club-de-arroyito-se-mete-en-un-nuevo-negocio/#more-1461>.



hermano y amigo para que luzca bien en su cuerpo. De la mano de Puma (Firma que fabrica la indumentaria del club), se desarrolló un producto pensado para que ellas, para asistir a los encuentros “luciendo espléndidas”, la camiseta entallada exclusiva y adaptada al cuerpo femenino.

**Página Web:** Se realizó la renovación en la página Web oficial del club: “[www.rosariocentral.com](http://www.rosariocentral.com).”

Se realizó un nuevo diseño, más información institucional, de deportes amateurs y filiales. Entre los cambios, se destaca un hipervínculo e-commerce que redireccionará a los visitantes a portales comerciales donde podrán adquirir artículos oficiales de la marca Rosario Central.<sup>26</sup>

**3.1.6 Estrategias de medios:** La estrategia de medios se llevo a cabo en los distintos medios de comunicación, entre ellos: Televisión por cable, radios, revistas privadas e institucionales y pagina Web oficial del club.

**Televisión:** Llegar a todo el país por distintas repetidoras de cable.

Con estrategias de cooperación con las diferentes marcas se fomenta el crecimiento de la publicidad del canal:

- Rosario de Central (Sábados 14 a 15:00hs) - Señal: Canal 6 Multicanal – Rosario
- Sangre Canalla - Señal: Canal 4 regional – Rosario

**Radio:** La estrategia se basó en apoyar y oficializar todas las emisoras, a continuación mencionamos las emisoras participantes:

- Partido Auri azul (Miércoles de 21 a 23hs)  
FM “Estación” 104.3 TE 0341-8852933  
[partidoauriazul@hotmail.com](mailto:partidoauriazul@hotmail.com)
- Corazones calientes (Miércoles de 20 a 21hs)  
FM “Corazón” 95.5 TE 464-8585  
[programascorazonescalientes@yahoo.com.ar](mailto:programascorazonescalientes@yahoo.com.ar)
- Mi Arroyito Querido (Lunes de 18 a 19hs)  
FM “AZ” 92.7 TE 4114555  
[miarroyitoquerido@yahoo.com.ar](mailto:miarroyitoquerido@yahoo.com.ar) - [www.fmaz.com.ar](http://www.fmaz.com.ar)
- Tribuna Canalla (Sábados 13 a 15hs)  
Emisora: FM CORDIAL 93.7  
TEL: (0341) 464-6406  
Web: [www.cordialfm.com.ar](http://www.cordialfm.com.ar)  
E-mail: [tribunacanalla@hotmail.com](mailto:tribunacanalla@hotmail.com)

---

<sup>26</sup> Pagina Web impulso negocios, 10/02/2011, disponible:  
[http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2011/02/10/Editorial\\_11531.php](http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2011/02/10/Editorial_11531.php)

- Canallas del Sur (Lunes de 21 a 23hs)  
Emisora: FM CRISTALL BELL  
TEL: (0341) 461-8946 / 461-1499  
Canallas del corazón (Lunes 23 a 24hs y Miércoles 21 a 23hs)  
Emisora: FM RADIO EMPRESARIA 88.9  
TEL: (0341) 421-1059  
E-mail: canallasdecorazon@hotmail.com
  
- El Puente Canalla (Domingos 12 a 14hs)  
Emisora: FM TL 105.5  
TEL: (0341) 449-3737  
Conducción: Chino Nosky y Sergio Manso.
  
- Charlas Canallas (Domingos 13hs)  
Emisora: FM 92.9
  
- Mundo Canalla (Lunes a Viernes 15 a 16hs)  
Emisora: FM 103.5
  
- Sintonía Canalla (Jueves 20 a 21hs)  
FM 88.9 MHz "Radio Gran Rosario"  
TEL: (0341) 4211059  
(0341) 4242769  
sintoniacanalla@live.com.ar  
www.radiogranrosario.com.ar (radio Online)  
Conducción: Carlos Gustavo José Manuel Rodríguez  
Producción y coordinación: Román Coca
  
- Canallas del corazón (Lunes 23 a 24hs y Miércoles 21 a 23hs)  
Emisora: FM RADIO EMPRESARIA 88.9  
TEL: (0341) 421-1059  
E-mail: canallasdecorazon@hotmail.com
  
- Gigante de Arroyito: (Jueves de 21 a 22 hs)  
Emisora: AM 610 (Bs.As.)  
<http://www.radioam610.com.ar/reproductor.htm>
  
- Piel de Central: (Sábados 16hs)  
Emisora: FM 98.3
  
- Central x Siempre (Lunes 20 a 21hs)  
Emisora: FM 91.7
  
- Corazón Canalla (Domingos 13 a 14hs)  
Emisora: FM TANGO 98.5

- Forjador de Campeones (Jueves 13 a 14hs)
- Emisora: FM 90.9
- 100% Canalla (Viernes 12 a 14hs)
- Emisora: FM 92.9

**Revistas:** Otras de las propuestas estratégicas desarrolladas se concentró en colaborar y brindar información a los medios gráficos, a fin de aumentar la información que circula entre los aficionados, entre ellas:

- Soy Canalla – Quincenal – Ariel Mansilla
- Forjador de campeones – Mensual – Ricardo Botura
- Puro corazón Canalla – Mensual – Ismael Ovando
- La revista Canalla del Sur – Mensual – Ismael Ovando

**Paginas Web (www.rosariocentral.com.ar):** Con un número aproximado de 5 millones de internautas quienes consultan las numerosas paginas Web, pretendió garantizar que el valor de la marca se determina por el tamaño de la audiencia, creando una estrategia de fidelidad con club con un target de aproximado de 800.000 mil personas, el sitio arroja ingresos considerables, según cada unida de negocio, como la venta de camisetas, productos oficiales, reventa de entradas para espectáculo y eventos varios, como el servicio de descarga de wallpers y participaciones en sorteos por telefonía celular.

**3.1.7 Estrategia de explotación de las Instalaciones:** Actualmente el club brinda las instalaciones del estadio a espectáculos musicales, entretenimiento en general. Además adecuó la remodelación de puestos de bebidas y puesto de de comida rápida, considerando las necesidades de los espectadores y considerando los ingresos que estos generan.<sup>27</sup>

También se rediseños los distintos programas para el bienestar del espectador, entre ellos:

- Programas evacuación
- Programa de asignación de asistencia medica en puntos críticos
- Programas de seguridad y distribución de las vías de acceso vehicular

**Obras realizadas:**

- Remodelación del vestuario local y visitante
- Remodelación del baño damas sector piletas
- Construcción de nuevo sector discapacitados
- Construcción de salas de maquinas para proyecto ascensores

---

<sup>27</sup> Ibidem

**3.1.8 Estrategia de Programas sociales:** Se presentó el “Proyecto Rosario central Latinoamérica”, cuya idea es la cesión de su imagen de marca para impulsar programas sociales en zonas de bajos recursos.

El objetivo es brindar apoyo en la escolaridad en los niños, como también llevar a cabo un complemento alimenticio para los deportistas.

Realizando estudios de planeación estratégica, se puede presentar una estrategia de sensibilización, de hábitos y preferencias, globalizada, que garantice el éxito en el largo plazo, pretendiendo llegar a hacer convenios institucionales con gobiernos e instituciones, para el acceso a la variada línea de productos que impulsa la marca deportiva, es decir llegar a nuevos nichos de mercado y de consumo.

**3.1.9 Estrategia de Convenios:** Esta estrategia se orientó en dos contratos particulares; uno de ellos en ajustar una deuda con el Municipio de la ciudad de granadero Baigorria (Localidad donde se encuentra la ciudad deportiva del club); la otra alianza estuvo vinculada al banco Francés

**Mutua Cooperación Municipalidad de Granadero Baigorria:** Se realizó un convenio con la Municipalidad de Granadero Baigorria a fin de regularizar deudas existentes. Esto generó un importante ahorro económico para el Club, ya que en el marco del Convenio de Mutua Cooperación entre la Municipalidad de Granadero Baigorria y el Club Atlético Rosario Central, se logró ahorrar una cuantiosa suma de dinero por una deuda anterior que existía con ese municipio, derivada de la Tasa General de Inmueble.

El convenio que significa para Central una importante condonación de lo adeudado, consiste en facilitarle a esa municipalidad el avance de una extensión troncal de cloacas, obra de gran importancia para la vecina localidad, de la cual Central fue beneficiario y le otorgó la posibilidad de desarrollar conjuntamente, actividades deportivas y recreativas para niños y jubilados.

**Filial Buenos Aires – Banco Francés:** Filial Buenos Aires Gigante de Arroyito firmó un convenio con el banco francés, sucursal Panamericana, exclusiva para socios de Rosario Central. A través de la misma se podrán realizar los pagos de cuotas sociales o cualquier otro gasto por alguna actividad de la filial, mediante depósitos y/o transferencias bancarias.

## **3.2 GESTION INDIVIDUOS**

La gestión de individuos se basó en la mejora de calidad de productos y servicios ofrecidos. A continuación describimos sus dos etapas: Beneficios y servicios para socios, y sus productos

- a) Beneficios y servicios para socios:** Acceso sin cargo al sector popular del Gigante de Arroyito los días en que se lleven a cabo los partidos oficiales de A.F.A. del primer equipo, sin tener que hacer mas colas interminables para adquirir tu ticket.

Se puede acceder a la categoría de socio vitalicio no abonando más la cuota societaria después de 30 años ininterrumpidos en las categorías activos, activos de filiales y asociadas. Además, permite disfrutar de todas las instalaciones que posee el club

### **Las Instalaciones comprendidas:**

#### **Estadio Mundialista**

- Nombre: Gigante de Arroyito
- Capacidad: 41.654 espectadores
- Dirección: Boulevard Avellaneda entre Av. Génova y Paseo ribereño.Arroyito. Rosario. Pcia. de Santa Fe.
- Horarios de Atención: La administración del estadio funciona de lunes a viernes de 11 a 18hs.
- El club se abre a las 8 hs y se cierra a las 22 hs.
- Actividades: Artes Marciales, Natación, Gimnasia Deportiva, Gimnasia Rítmica, Gimnasia, Musculación, Canotaje, Boxeo

#### **Estadio Cubierto**

- Nombre: Cruce Alberdi Sub Sede
- Detalle: Otro orgullo de los centralistas: la Sub Sede Cruce Alberdi. Situada en calle Catamarca 3538 - Rosario, es un edificio que marca la presencia de Rosario Central en el barrio que vio nacer a Nuestra Institución. En la actualidad cuenta con un Estadio Cubierto donde se desarrollan una amplia gama de actividades deportivas: Básquet, Fútbol de Salón, Gimnasia y Voley.

El moderno piso de este Estadio es ideal para la alta competencia de estas disciplinas, y las tribunas son habitualmente colmadas por los fervorosos seguidores que desean siempre ver a Rosario Central primero en todo.

- Capacidad: 800 a 1000 personas sentadas
- Servicios adicionales: Bar, Salón de eventos, Sala de reuniones.

#### **Ciudad Deportiva**

- Nombre: Ciudad Deportiva
- Detalle: Ubicada en la Av. Vietti 450 de la vecina localidad de Granadero Baigorria, Rosario Central tiene un predio que es orgullo genuino de todos los centralistas.

Se trata de la Ciudad Deportiva, más de 14 hectáreas arboladas, con salida al Río Paraná, que cuentan con Hotel y Canchas de entrenamiento para la Primera División, Divisiones Inferiores e Infantiles de Fútbol; Piscina; Salón y Buffet; Camping y Balneario; Gimnasio para la práctica de Artes Marciales, Gimnasia y Patín. Otro espacio ideal para disfrutar de nuestro club.

- Actividades: Fútbol femenino y hockey femenino
- Pileta Olímpica: Dimensiones: 18 metros x 50 metros
- Gimnasio: Gimnasia muscular con aparatos y Aterofilia, entrenamientos de Boxeo, entrenamiento de jugadores de primera división.

#### **Guardería Náutica**

- Nombre: Puerto Deportivo - Bv. Avellaneda 500 bis (y Av. Génova)
- Actividades: Guardería de embarcaciones náuticas.
- Capacidad: 400 embarcaciones.
- Servicios adicionales: Tiene Buffet restauran.
- Estacionamiento para 214 autos.
- Seguridad, Auxilio náutico, Lavado de embarcaciones, Expendio de combustibles y lubricantes.

#### **Caribe “Canalla”**

- Ubicación: Bv. Avellaneda entre Av. Génova y Paseo Ribereño - Rosario.
- Actividades: Aire libre, Fútbol playa, Volley playa, Canotaje, Parrilleros, Buffet, Quincho.
- Capacidad: 3000 personas cada fin de semana.
- Costos de Ingreso: Para los socios es gratis

#### **Unión River Paraná**

- Nombre: Sub Sede Unión River Paraná
- Ubicación: Juan B. Justo 970 Rosario
- Actividades: Escuelitas de voley y Fútbol
- Detalle: En Juan B. Justo 970 Rosario Central posee sus instalaciones. (La sub-sede Unión River Paraná, fue recuperada a pulmón, estando por más de 10 años en un estado de dejadez increíble. Las autoridades del club de ese momento argumentaban que Central no tenía que estar tan desperdigado, sino concentrado en un solo lugar.

Hace tiempo atrás, un grupo de asociados y simpatizantes pusieron manos a la obra y reinaugaron este inmueble que consta de una hermosa y remozada canchita de fútbol 5 decorado con imágenes pintadas del folklore canalla, un salón de fiestas con cool y mesa de ping pong y una galería de fotos muy interesante, baños, barrilleros y una cancha.

#### **Sub-Sede Británica**

- Ubicación: Bv. Oroño 49bis - Rosario.

## **Country Rosario Central Arroyo Seco**

- Ubicación: Av. Favaloro (sin número)- Arroyo seco

### **Sede**

- Actividades: Mitre 853, pleno centro de Rosario. Aquí se encuentran las oficinas y administración de Rosario Central. Con la idea de lograr la comodidad de los socios, el edificio del centro de Rosario canaliza todos los trámites necesarios para aquellos que requieran cualquier tipo de información sobre el club. Tanto para el asociado, como para las Relaciones Institucionales y de Prensa del club. Las vitrinas y las placas que engalanan su hall hablan a las claras de un respeto por la tradición centenaria, sin dejar de avanzar con confianza hacia el futuro.

- b) Productos para socios:** Los productos que se desarrollaron en la gestión de individuos fueron:

**Tarjeta Rosario Central Italcred.:** Considerando la primicia que el escudo de la institución y la imagen de hinchada de fondo del plástico, son los distintivos estéticos, la misma fue diseñada con beneficios exclusivos para sus portadores. Esta propuesta se basó en una tarjeta de crédito con importantes descuentos en los locales comerciales adheridos.

Características: Descuentos en locales adheridos a nuestra red de sponsors. Italcred posee un número telefónico donde, con tan sólo un mensaje de texto, los 53 mil socios del club pueden solicitar su tarjeta y recibirla en su domicilio gozando de un canon de mantenimiento diferencial.

**Acreditación para participar de reuniones institucionales para socios.** La Comisión Directiva del club convocó a los socios para participar de reuniones con el objetivo de intercambiar ideas, responder inquietudes y analizar la realidad de la institución. Estas reuniones se realizaron semanalmente en la sede del club.

**Tienda Oficial:** La tienda oficial del club ofrece para los socios importantes descuentos. Se comercializan todo tipo de productos con la marca oficial.

- Ubicación: Mitre 857 – “Galería Gral. Libertad 2” – Local 14 y 15

**Colonia de vacaciones para hijos de socios:** Este programa poseía 21 años de antigüedad, se incluyó en las actividades del Secretariado de Deporte. El programa estuvo orientado a los menores de 12 años.

Constitución del departamento de Educación Física y Deportes (DEFID): Este departamento se propuso a fin de administrar las actividades que el

club desarrolla, tanto en el ámbito amateur, como así también en las actividades profesionales, cuyas actividades se basaron: Objetivos, Planificación, Orientación Pedagógica Didáctica, Seguimiento Personalizado, Evaluación, Participación de la Familia y demás elementos organizativos.

### 3.3 GESTION DE DEPORTE

En esta tercera actividad se asumió la responsabilidad del buen funcionamiento del área deportiva del club, velando por la coordinación y el buen funcionamiento de su equipo de colaboradores: divisiones inferiores, scouting y fútbol profesional. Lo que se esmeró en conseguir fue la formación de un equipo profesional de alto nivel de acuerdo con los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo, estableciendo las líneas de actuación y las políticas a llevar a cabo.

Áreas que se desarrollaron:

- **Secretaría técnica:** Es una función del staff de la dirección general deportiva. Se negociaron los contratos, traspasos y cesiones de los jugadores de acuerdo con la política establecida, así también supervisa y apoya el trabajo de scouting, además de mantener la relación con otros clubes y los agentes de los jugadores.
- **Recursos humanos deportivos:** Es una función staff de la dirección general deportiva. Propuso las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas incluidas en el área deportiva, además se encargó de la atención e integración de los jugadores contratados, según así lo requieran.
- **Divisiones Inferiores:** Se encargó de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores, y con los padres de los jugadores, en las distintas etapas: infantiles, juveniles y divisiones inferiores. Elabora propuestas de futuro para los jugadores de más talento de cara a proponer los más idóneos para el primer equipo.
- **Scouting:** El encargado de esta área, se encargó de observar y seleccionar jugadores nacionales y extranjeros (Sudamérica, Europa, África, Asia y Estados Unidos) de cara a futuras contrataciones. Su tarea consiste y consistió en preparar los informes, estudios de currículos y trayectorias de los jugadores propuestos y a proponer. Mantiene las relaciones con sus clubes de origen.



- **Responsable primer equipo:** El responsable del primer equipo desde el punto de vista físico, técnico y táctico, coordinó el trabajo de los preparadores físicos, servicios médicos, segundo entrenador y asistentes, de cara a cumplir con los objetivos que le han sido fijados para la temporada. Propuso la contratación de jugadores, los traspasos, las renovaciones, entre otros. Decide las alineaciones y la estrategia a seguir en las competiciones. Es el responsable del equilibrio del equipo y de conseguir que el talento individual se ponga al servicio del equipo. Supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente del vestuario.
- **Comité deportivo:** Lo conformó el responsable de las divisiones inferiores, el Scouting, fue el responsable del primer equipo, la Secretaría Técnica y el Director General del área deportiva. El objetivo de este comité es definir las líneas de actuación deportiva, las políticas concretas y especificar las propuestas de contratación, renovación, traspasos y renovación del plantel, que deberán ser aprobadas por el comité de estrategia para su aprobación.

#### **Otros deportes que gestiona el club:**

- Fútbol (Fútbol de salón)
- Básquet
- Natación
- Canotaje
- Voley
- Gimnasia artística
- Atletismo
- Gimnasio abierto
- Handball
- Patinaje
- Tenis

## CONCLUSION

El desarrollo del presente trabajo consistió en describir, establecer y evaluar, de que manera un club deportivo de fútbol profesional conforme lo que se denomina una “marca registrada” en los mercados en el cual interactúa, y como la utilizo para su posicionamiento y su sustentabilidad.

En el primer capítulo, describimos que características poseen los clubes de fútbol en nuestro país, en el cual observamos el alto grado profesionalismo entre de sus actores: Las empresas, los aficionados, los medios de comunicación, entre ellos; también comprendimos cual es realmente el producto con el cual se trabaja, “el espectáculo deportivo”. Además nos permitió entender el comportamiento del consumidor deportivo, el cual están influenciado por factores de carácter social, ambiental e individual que intervienen en la toma de dediciones, ante el consumo de un producto o servicio. Bajo esta premisa, avanzamos hacia el segundo capítulo, en el cual observamos que el club asumió la importancia de considerarse una “marca registrada”, se focalizó hacia un mercado objetivo, por el cual propuso y desarrolló un plan estratégico. No obstante implementó un proceso de gestión de marca, a fin de obtener diferentes beneficios de carácter social y económicos, entre ellos; el reposicionamiento de su imagen social, el ordenamiento institucional, el posicionamiento comercial, establecer fidelidad con los clientes, crear relaciones duraderas con los participantes del entorno y obtener financiamiento mediante utilización de recursos propios. También detectamos que el plan propuesto por el club, se trabajó en forma íntegra, transmitiendo el mensaje a todas las áreas en cual el club opera. Finalmente pudimos comprender las acciones de marketing llevadas a cabo en el periodo bajo estudio, entre ellas, las estrategias de promociones, estrategias de lisending, estrategia de publicidad, estrategias de derecho e imagen, estrategias de distribución y merchandising, las cuales le permitieron al club competir en el mercado en el cual interactúa y obtener beneficios de carácter comercial, social y deportivo.

Dado lo anterior, podemos afirmar que “Desarrollar una marca registrada, utilizando herramientas del marketing, le permitió al Club Atlético Rosario Central, durante el periodo 2008-2011, afrontar las múltiples exigencias que presento el mercado, posicionarlo como Marca, y generar beneficios”, es valida.

Con el presente trabajo, estamos en condiciones de confirmar que la formación y administración de una marca es un capital sumamente poderoso para toda organización, ya que contribuye al desarrollo de todas aquellas actividades que ésta utiliza, agregándole valor, pertenecía, categoría, prestigio y exclusividad.

Cabe aclarar, que en el transcurso de nuestra investigación, no encontramos dentro de la entidad, evidencias de un plan de marketing expresado formalmente. Pudimos observar documentos con referencia a acciones comerciales y demás acciones no comerciales (Trabajos en franquicias, plan de acción de “Campaña de Sponsors”, comunicación de prensa y servicios para los socios, como alguno de ellos).

Como mencionamos en varias oportunidades, los mercados son cada día mas complejos, porque los comportamientos sociales son muchos mas complejos, lo cual lleva a cualquier entidad deportiva al desarrollo de recursos para su equilibrio en el mercado.

En el transcurso de nuestra investigación, observamos, que las entidades deportivas, son un “mundo distinto” al resto de las organizaciones en cual interactuamos, en materia de gestión comercial. Debemos considerar que se organizan como asociaciones civiles sin fines de lucro, lo cual genera una paradoja, en lo que se refiere a obtención de recursos económicos. No obstante, entendemos que, como toda organización, es fundamental una buena administración para su desarrollo, por lo que es indispensable la utilización de gestiones comerciales para la captación de ingresos y exitosa gestión.

Entre los puntos a destacar, visualizamos que, el club Atlético Rosario Central creó su marca en base a su historia, se reposicionó socialmente y gestionó un modelo comercial acorde a las necesidades del mercado. Además debemos considerar que “la marca comercial” es un capital sumamente poderoso para toda organización, ya que contribuye al desarrollo de toda aquellas actividades que ésta utiliza, agregándole valor, pertenecía, categoría, prestigio y exclusividad.

La “marca” es un “imán” para la atracción de capitales, en lo deportivo, económico y social, ya que interactúa con todos los actores del mercado, generado mutuos beneficios entre cada uno de ellos.

En el ámbito del deporte de alta competencia, lograr diferenciarse no es una tarea sencilla, pero es la esencia de cualquier entidad deportiva, ya que la identifica, tanto a ella como a sus participantes.

Rosario, considerada históricamente como una ciudad cultural y deportiva, posee en la actualidad el patrimonio mas grande de todos, un club social y deportivo reconocido mundialmente, no solo por su trayectoria futbolística, si no por poseer un “fanático” con características únicas: es

pasional, comprometido, seguidor, loco, enamorado y sobre todo diferente, porque comprende lo que es ser parte de la marca "Rosario Central".

## **SUGERENCIAS PROPUESTAS PARA LA GESTION DEL MARKETING MIX DEL CLUB**

Con la intención de agregarle valor a nuestro trabajo, incorporamos como apartado, sugerencias destinadas a dicha entidad, donde proponemos un proceso de gestión para administrar las actividades marketing, relevantes en este tipo de organizaciones.

En esta sección comentaremos como influyen mutuamente los componentes del marketing mix (La llamadas cinco "P")<sup>28</sup>, en especial como lo hacen en la promoción del mix. Es evidente que el responsable de marketing ha de conocer la relación reciproca constante de estas herramientas.

Después de haber analizado algunos de los aspectos del mix, analizaremos y sugeriremos los principios básicos necesarios para el control de todas las funciones del marketing de la organización deportiva sean eficaces. Estos principios combinaran el marketing con la organización, para asegurarse que las actividades de marketing lleven a la organización hacia los objetivos generales.

Cabe destacar, que estos principios, generalmente no esta bien administrados, habitualmente se les quita importancia, y a nuestro entender, constituyen la base de cualquier sistema de gestión de marketing deportivo.

### **4.1 RECIPROCIDAD DE LAS CINCO "P"**

Cada elemento del marketing mencionado en el trabajo expuesto se ha tratado por separado, pero lo que debemos aclarar es que todos ellos influyen en el consumidor.

Un posible comprador o los consumidores del producto deportivo no ven el precio del producto completamente aislado de la promoción, del lugar, de la naturaleza del producto y sus complementos.

Para valorar hasta que punto cada elemento obra recíprocamente con los otros, exponemos la siguiente matriz<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Las cinco "P", Producto, Precio, Promoción, Publicidad y Lugar (En Ingles "Place")

<sup>29</sup> Adaptación de la matriz expuesta por Bernard J. Mullin, Stephen Hardy y William A. Sutton - Marketing deportivo - 2º Edición - Editorial Paidotribo

Matriz del reciprocidad de las cinco "P" del marketing deportivo

	PRODUCTO	PRECIO	LUGAR	PROMOCIÓN	PUBLICIDAD
PRODUCTO		A	B	C	D
PRECIO			B	C	E
LUGAR				B	B
PROMOCIÓN					F
PUBLICIDAD					

A: Precio = Valor

B: Interacción de imágenes

C: Posición del producto

D: Receptibilidad del consumidor

E: Sinceridad de la publicidad

F: Completamente interdependiente

Tabla 12 - Matriz del reciprocidad de las cinco "P" del marketing deportivo<sup>30</sup>

### La reciprocidad del producto y el precio

El impacto del producto y el precio, se puede apreciar como la influencia del precio en el producto. El precio, tal como se ha comentado, es la variable comunicativa del marketing más visible. La influencia del precio y su forma de percibir directamente la calidad y el valor, influye en la imagen del producto.

Se sabe que los consumidores asocian a los productos baratos con poca calidad y a los productos caros con una mayor calidad y prestigio.

### Reciprocidad del producto y el lugar (Place)

Los consumidores desarrollan imágenes del producto basándose en las percepciones de sus atributos. Del mismo modo, los consumidores deportivos desarrollan las percepciones del lugar donde esta previsto el acontecimiento, es decir, la imagen de las instalaciones.

### Reciprocidad del producto y la promoción

<sup>30</sup> Adaptación de la matriz expuesta por Bernard J. Mullin, Stephen Hardy y William A. Sutton - Marketing deportivo – 2º Edición – Editorial Paidotribo

El producto define los medios apropiados que se han de utilizar para comunicar la promoción relacionada al dicho producto, del mismo modo que ésta define la posición del producto.

En el marketing del producto del consumidor, la promoción posee mas influencia en el posicionamiento del producto, que en el diseño físico y sus correspondientes líneas de productos. Ante determinadas situaciones, la elección de un medio puede influir considerablemente en la imagen de un producto.

### **Reciprocidad del producto y la publicidad**

La publicidad es una parte significativa del marketing deportivo que desempeña un papel muy parecido y relacionado al de la promoción, ya que determinan la posición del producto. Como creación de la imagen del producto al largo plazo, la publicidad desempeña un papel importante en la receptividad del consumidor. Y esto es así hasta el punto en que las actividades promocionales esta controladas por el responsable de marketing, mientras que los esfuerzos realizados por la publicidad, depende, en algunos casos, de la satisfacción de los periodistas.

El área de gestión de una imagen, es una de las áreas más difíciles con la que se enfrentan los responsables de marketing deportivo, ya que por su naturaleza, se trata de un área en la que se puede controlar muy pocas variables. Cuando el responsable de marketing invita a la prensa, abre las puertas a sus comentarios, ya sean favorables o no.

### **Reciprocidad del precio y el lugar (Place)**

Existen dos aspectos importantes relacionados con el precio y el lugar (Place):

- Primero: Los consumidores deportivos esperan pagar precios muy altos por unas instalaciones mas optimas.
- Segundo: Los consumidores están dispuestos a pagar más por tener más comodidades.

En resumen, los consumidores pagaran más por presenciar un encuentro deportivo en un estadio con mayor comodidades o practicar deportes en instalaciones mucho mas sofisticadas, incluso en comprar productos deportivos en comercios cuyo material sea selecto, que tenga buena reputación (Por servicios y comodidades ofrecidas), o que este categorizado como “Tienda oficial”.

### **Reciprocidad del precio y la promoción**

Hay varios aspectos que nos indican porque el precio del producto suele marcar el medio por el que se anunciara este producto:

- Primero: El precio determinará el margen de beneficios sobre el producto y por lo tanto, se basará directamente en le presupuesto destinado a las promociones, y en base a esto, se elegirá el medio.
- Segundo: El precio de un producto refleja, no sola la naturaleza y el costo del producto, sino también el mercado al que se dije el producto.

En ambos casos, la fijación del precio, retejará el factor demográfico de las segmentaciones de marcadas. Los productos con precios muy bajos serán dirigidos a aquellos grupos que se encuentre con ingresos mas bajos y consecuentemente los canales promocionales será diferentes a la de los grupos con mayor poder adquisitivo.

### **Reciprocidad del precio y la publicidad**

La variación de precios significativa puede dañar rápidamente la imagen de una organización. Por los tanto, se debe realizar con mucho cuidado y el momento oportuno. Asimismo, la imagen de una organización deportiva, creada por la publicidad, determinará la receptividad de los medios, por consiguiente, las actititudes del consumidor hacia cualquier cambio en la política de precios.

### **Reciprocidad del lugar (Place) y la promoción**

La capacidad de la promoción para encubrir el diseño de las instalaciones deficientes, su distribución o localización, es prácticamente nula. La imagen de las instalaciones deportivas es muy fuerte e influye directamente en la imagen del producto.

### **Reciprocidad del lugar (Place) y la publicidad**

La reciprocidad entre el lugar y la publicidad es consecuente con la reciprocidad del lugar y la promoción.

El cuidado control del personal de las instalaciones, por proyectar una imagen apropiada de estas, es fundamental si se desea dar una imagen general positiva. De la misma forma, una imagen general de la publicidad, también es muy importante para poder conservar por mucho tiempo ese aspecto impecable de las instalaciones. En general, las organizaciones deportivas tienen presente este aspecto, por eso se aseguran que sus instalaciones estén limpias, estén seguras y se vea “sociable”.

## **Reciprocidad de la promoción y la publicidad**

La publicidad es uno de los elementos de la promoción. Por consiguiente los dos son interdependientes. Solo en ámbitos de mayor influencia, los empresarios deportivos han utilizado a la publicidad como una de sus principales herramientas. En algunos casos, la publicidad es la que presenta el mayor empuje del esfuerzo promocional. Como comentamos anteriormente, la relación que causa una imagen favorable o poco favorable, como la proyectada por la publicidad, no puede no considerarse o quitarle importancia. Es posible que la imagen de la publicidad anule por completo todos los esfuerzos de carácter promocional, pero la credibilidad y el alto nivel de exposición que alcancen los medios informativos no pueden duplicar el esfuerzo promocional.

## **4.2 CONTROL DE LOS RESULTADOS DEL MARKETING**

Anteriormente, revisamos que cada elemento del marketing mix es interdependiente, y algunos más que otros.

Como cada uno de ellos, influye en el otro, el responsable de marketing solo puede estar seguro de su eficacia si controla cada componente del marketing mix.

En esta sección, expondremos un plan para controlar el marketing, cuyo último objetivo no es más que un objetivo básico del marketing:

- “Asegurar la creación y la entrega de productos que satisfagan los deseos y necesidades del consumidor”
- Un sistema de control debe ser sólido, así preservar la credibilidad y la consistencia de la imagen que los consumidores saquen, tanto del producto, como de la organización.

La clave para controlar el marketing mix de una organización deportiva, radica en la habilidad de marcar una trayectoria muy clara para todas las unidades de la organización y para todo el personal. Los empleados necesitan disponer de un mapa para indicarles a donde deben ir y como lo deben hacer. Tiene que saber como se los evaluará y como van a relacionar sus esfuerzos con los de otros miembros de la organización.

Para que un sistema de control de marketing sea efectivo, debe formar parte de un sistema de planificación continuada, que conste de al menos cuatro componentes:

- Comentarios u objetivos que se fijan de acuerdo con el mercado actual



- Una estructura organizativa que ordene los recursos para encontrar esos objetivos
- Marcar las pautas convencionales para controlar el comportamiento de los empleados.
- Métodos que regulen la estrategia, la estructura y el personal según su preparación.

En resumen, el control de marketing se debe incorporar dentro de un plan estratégico general.

#### **4.2.1 Fijación de la trayectoria**

Desarrollar un “ideario” y objetivos que apunten a los nexos de unión que hay entre la planificación estratégica, lo que obliga a la organización a equiparar su relación con el entorno, y la planificación operativa, que conduce a la organización a alcanzar sus objetivos. Una planificación necesita de la otra.

Además, el esfuerzo aportado por el marketing, debe constar en una visión estratégica.

Un ejemplo de ideario estratégico queda reflejado en que el club ha desarrollado para sus disciplinas deportivas:

“El club atlético Rosario Central apoya a sus deportistas, nos solo con la idea de formarlos como atletas profesionales, si no que también como parte de una actividad educativa en la que los participantes pueden aprender lecciones muy valiosas, en cuanto a deportividad, la consecución y el mantenimiento superior, tanto en la salud mental como física durante la etapa de crecimiento y años sucesivos”.

#### **4.2.2 Organización de recursos**

La segunda clave para la sincronización de todas las actividades, y que estas actúen en conjunto, es el desarrollo de una estructura organizativa que ordene los recursos para encontrar esos objetivos. A continuación, citaremos las actividades que deberían operar en su conjunto, pero bajo supervisión independiente.

**Director de marketing:** Será el encargado de interdisciplinar y supervisar todas las áreas y sus respectivas actividades, con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización.

**Director de personal interno:** Será el encargado de administrar el personal que no este afectado a las actividades de marketing, si no, al resto de las actividades de la organización.

Director de ventas: Coordina todas las funciones de todo el personal de ventas y se encarga de dirigir, formar y evaluar al personal de ventas. Los siguientes tipos de productos de ventas están bajo su control:

- Ventas publicitarias: La venta de todos los espacios publicitarios en programas sobre redes de emisión, emisoras, marcadores electrónicos, señales externa e internas del estadio, graficas, Internet, de las instalaciones y demás espacios que se presentasen.
- Ventas corporativas: Ventas de palcos privados, programa de tarifas de grupos, dirigidas a corporaciones, empresas privadas, e instituciones públicas.
- Ventas para grupos: Esfuerzos destinados a atraer grupos para acontecimientos deportivos. Difiere de las ventas corporativas, ya que van dirigidas a grupos sociales, organizaciones voluntarias y clubes.
- Ventas de abonos por temporadas y cuotas anuales: Ventas dirigidas a usuarios en general. Colaboran con los programas antidesercion y motivan el consumo de usuarios no recurrentes. Además opera como beneficios a aquellos socios prolongados en el tiempo.

Jefe de entradas: Controla los resultados del personal asignado para la venta de tickets de entradas. Se encarga de distribuir las entradas (canales e distribución), asignar pases de prensa, asignar pases a invitados, asignar credenciales a los medios de comunicación. Además deberá controlar y contabilizar las entradas de los eventos.

Director de relaciones públicas: Controla las funciones relacionadas de relaciones comunitarias y las relaciones con los medios informativos.

Para mayor control, el director deberá asignar dos encargados para su gestión:

- Encargado de las relaciones con los medios de comunicación: Será el responsable de todas las relaciones con los medios informativos. Difunde la información, distribuye notas de prensa, confecciona guías para los medios, organiza conferencias de prensa y confecciona estadísticas para los medios. Además coordinará, conjuntamente, con el jefe de entradas, las credencias de prensa, como también asignará tribunas de prensa a los medios informativos.
- Encargado de relaciones comunitarias: Desarrolla, coordina y ejecuta todas las actividades relacionadas con la comunidad. Se encargara del desarrollo de la actividad en la comunidad y en las instalaciones, incluyendo al campo deportivo, presencia de personalidades deportistas famosos y de las relaciones en general con los consumidores.

Director de análisis y del desarrollo de mercado: Facilita la información primaria y secundaria del mercado, confecciona y mantiene el sistema de información de marketing, localiza mercados nuevos y confecciona planes preeliminares de penetración de nuevos mercados. Otorgará el soporte de información necesaria para el responsable del personal de ventas y relaciones públicas en cuanto a análisis de mercados.

Director de promociones: Se encarga de confeccionar un plan, y ampliarlo en las promociones de ventas. Su tarea la deberá coordinar conjuntamente con el director de ventas (Especialmente con el área de publicidad) y el director de relaciones publicas.

Director de merchandising: Es el responsable del logo del equipo, su nombre o cualquier otra actividad de licencing. Controla, fija la producción de productos oficiales, y de programas que den soporte al nombre o logo del equipo. También deberá encargarse del marketing del los deportistas del equipo y aprobar contratos que impliquen el nombre o logo del equipo, aso comos le compromiso deportivo cuando se mencione al equipo. Controlara las concesiones y los stands de productos y de las tiendas oficiales.

Director de sistemas informáticos: Será el encargado de todas las herramientas informáticas sociales que opere el club. Además coordinara sus tareas conjuntamente con los directores de las áreas mencionadas. Deberá asignar encargados para las actividades que el club considere fundamentales, entre las sugeridas:

- Encargado de diseño grafico y programación (Tarea de administración de paginas Web, base de datos, diseño grafico en general, imagen corporativa, medios sociales, entre otros).
- Encargado de seguridad informática.
- Encargado de soporte técnico del club (Sensores de ingresos, tarjetas inteligentes, cámaras, escaners, y demás sistemas).

Cada una de las funciones mencionadas es sumamente importante si se desea obtener resultados de marketing efectivos. Fallar en la ejecución de, solamente, una de estas funciones, reduce sustancialmente la, eficacia del marketing de un la organización.

Debemos considerar, que las organizaciones que no posean suficientes recursos para estas actividades, pueden subcontratar estas funciones a agencia de marketing o de publicidad. Además considerar que los clubes más pequeños, con menos volumen de operaciones, pueden asignar a un solo encargado para que realice varias de estas funciones. Si embargo, una estructura pequeña puede colapsar, ya que cuando se combina varias funciones se pueden producir lo siguientes efectos:

- La falta de especialización, resultante de falta de experiencia.

- El énfasis puesto hacia un énfasis operacional (Conseguir el trabajo realizado), impide poner énfasis en planificar o controlarlo.

### **4.3 MEDIDAS A IMPLEMENTAR PARA LA EFICACIA DE LAS UNIDADES DE MARKETING<sup>31</sup>**

Todas las unidades de marketing necesitan marcar pautas que dirijan hacia los objetivos y metas generales de la organización. Seguidamente expondremos las siguientes sugerencias dirigidas al sector del deporte, en nuestro caso el fútbol:

- Mejorar la imagen del programa.
- Obtener beneficios.
- Participar cada vez más, en el mercado del entretenimiento.

Estos objetivos organizativos pueden traducirse en metas de marketing muy concretas, por ejemplo:

- La cantidad de comentarios favorables al personal de relaciones publicas que debería de aparecer en la prensa o a través de los medios.
- La cantidad de ingresos que se pueden generar a través de varios grupos de entradas o ventas mediáticas.
- El incremento relativo de ventas o coberturas de los medios frente a la competencia en el terreno de entretenimientos.

### **4.4 MEDIDAS A IMPLEMENTAR PARA LE EFICACIA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING**

A continuación mencionaremos algunas de las medidas que se pueden adoptar a cualquier plan general.

**4.4.1 Las ventas:** Las medidas más habituales que se pueden utilizar son:

- El volumen de ventas previsto según las ventas anuales.
- Participación o incremento del volumen de ventas calculado año tras año.

---

<sup>31</sup> Las medidas a implementar para la eficacia del departamento de marketing están basadas en fragmentos de textos, cuyo coautor es el Sr. Franck Broyles, de la universidad de Arkansas, EEUU, publicado en el libro Marketing deportivo – 2º Edición – Editorial Paidotribo.

- Numero de visitas contactadas por parte del personal de ventas, realizando un registro de contactos.
- Creación de nuevos negocios, utilizando base de datos de ventas reales.

**4.4.2 Las relaciones públicas, según cada componente:** Relación con los medios de comunicación y relación con la comunidad.

Relación con los medios de comunicación:

- Cantidad de espacios cubiertos por los medios informativos
- Calidad de los espacios cubiertos y la receptividad de los medios de comunicación para la organización deportiva.
- Cantidad de quejas recibidas por falta de veracidad en los informes aportados por los medios.

Relaciones con la comunidad:

- Numero de grupos comunitarios con los que se ha contactado.
- Numero de proyectos comunitarios en manos de la comunidad o de las instalaciones.
- Ingresos aportados por las ventas, relacionado por las relaciones comunitarias (Merchandising).
- Cantidad de comentarios recibidos del público negativa y positiva.
- Cantidad de personas que participan en programas especiales.

**4.4.3 Responsable de entradas:** El responsable deberá controlar:

- Precisión de los registros financieros.
- Minimización en los errores y pérdidas.
- Confeccionar la cadena de distribución de entradas e innovaciones en las políticas de distribución.
- Concretar y agilizar el cumplimiento de las entradas.

**4.4.4 Promociones:** La evaluación de las promociones se basar en los siguientes factores:

- El numero de promociones que se han generado.
- Las ventas que se han generado a través de estas promociones.
- La imagen generada por estas actividades promocionales.

**4.4.5 Análisis y desarrollo de mercado:** Esta función es una de las mas difíciles de controlar, ya que el volumen de producción es el ultimo que esta sujeto a la valoración cuantitativa del funcionamiento. Sin embargo,

algunas de las relaciones se pueden calcular en base a la valoración de este funcionamiento:

- Rapidez y precisión de la información recogida (Fuente primaria)
- Verificación de la información secundaria.
- La capacidad que posee la información en estimular a las ventas y la eficacia del marketing.
- Cantidad de mercados nuevos que se han generado y ventas directas a raíz de estos mercados.

#### **4.5 AJUSTES FUNCIONALES FINALES: “UNIR OBJETIVOS PARA CONTROLAR”**

El control de marketing es fundamental para que los esfuerzos de marketing tengan éxito, teniendo en cuenta que los resultados, constituyen el núcleo de los ingresos. El control es un elemento clave si se desea que la organización triunfe.

El control empieza en el momento que se definen los objetivos. Cualquier campaña promocional, de ventas o de relaciones públicas debe iniciarse fijando objetivos y aplicando un proceso para gestionar estos objetivos.

En el área de marketing, se ha utilizado el programa llamado MBO (Management By Objectives), el cual menciona para su aplicación, principios, normas de gestión y control de administración.

A continuación mencionaremos los cuatro pasos fundamentales del programa:

Primer paso: El director de marketing se reúne con el personal encargado de cada área y utiliza una aproximación participativa para conseguir metas y objetivos. El director de marketing pone de manifiesto lo que espera obtener, la función de los objetivos, los métodos de evaluación y las recompensas si se obtienen resultados positivos o refuerzos negativos, en caso que se cometiera un error.

Segundo paso: Se evalúa el funcionamiento, normalmente por un periodo de seis meses, periodo considerable para obtener respuestas concretas. Si el funcionamiento es satisfactorio, se procede a evaluar las áreas de más incidencia para categorizarlas como áreas críticas.

Tercer paso: Si se identifican zonas débiles o posibles mejoras, el director de marketing deberá de estructurar un curso de formación, de desarrollo o de acción correctiva.

Cuarto paso: Se confecciona el plan de MBO, basado en la experiencia del periodo avaluado anterior, para su puesta en marcha.

Mediante la aproximación sistemática, que servirá para controlar la función del marketing, el director podrá influir directamente en el éxito de la organización.

Cada función es muy importante para los resultados de marketing, tanto si la ejecutan expertos como si la ejecutan personas que están involucradas en dos o más actividades.

En resumen, el concepto de control de marketing deportivo se debe considerar como la etapa más importante de la gestión de marketing. En la actualidad del mundo deportivo, los responsables de marketing deben convertirse en gestores y los gestores, en responsables de marketing.

## **ACCIONES NOVEDOSAS DE MARKETIG A PERSEGUIR**

Con relación a las sugerencias propuestas en plan de marketing, mencionaremos los programas que el club debería desarrollar para fortalecer su imagen.

### **5.1 Programa de Sponsoring**

Desarrollar un plan estratégico donde las empresas puedan vincularse a “Rosario Central” a partir de un “Programa de Sponsoring”, mediante una alianza estratégica con la compañía, la cual ésta podrá formar parte de un grupo selecto de sponsors. Además las empresas podrán ser parte de la imagen del club a través de publicidad en la camiseta oficial, en indumentaria, en el estadio, en las canchas de entrenamiento, en las sesiones de prensa, entre otros.

Rosario central es una institución muy reconocida tanto en el plano local como internacional. Su gran presencia en los medios de comunicación asegurara una alta difusión de su marca.

### **5.2 Programa Hospitality**

Disponer de entradas promocionales para disfrutar de los partidos de Rosario Central en el histórico gigante de Arroyito durante toda la temporada o en partidos específicos.

Ofrecer una solución para sus necesidades comerciales a través del programa.

Este programa debe ser utilizado por nuestros clientes para afianzar su marketing relacional, concursos internos, incentivos, invitaciones especiales, entre otros.

En el estadio, sus invitados, podrán vivir la emoción del fútbol más espectacular desde las mejores localidades, en el entorno más exclusivo, con catering incluido, visita al museo y servicio de transporte.

Ubicado en las plateas, el sector corporativo es una de las ubicaciones más codiciadas del estadio. Además de tener una visión privilegiada del campo de juego.

### **5.3 Programa para reuniones y eventos**

El equipo de Marketing pondrá a su disposición un servicio integral para la organización de un evento personalizado y creativo.

El Club dispone de instalaciones para la organización de eventos en un ambiente singular y con un elevado simbolismo. Sus invitados podrán vivir una experiencia única que nunca olvidarán. Le podemos asegurar que, para un fanático, participar de un evento en la mismo "gigante" será un sueño hecho realidad.

Tipos de Eventos:

- Reuniones, Presentaciones de nuevos productos, Conferencias
- Eventos deportivos
- Actividades: Coaching, Fútbol, Entretenimiento, Juegos, Otros
- Cocktails y recepciones
- Conciertos

### **5.4 Programa de Licencias**

El programa de licencias del club será para asegurar la integridad y valor de la marca del club, así para garantizar la inversión de sus licenciarios.

Asociar a sus empresas a una marca de valor reconocido como Rosario Central significa agregar valor a la imagen de su producto o servicio. De esta forma sus productos estarán en la mente de millones de fanáticos ávidos de consumir productos con la marca del club.

Además de los productos tradicionales, el club podrá innovar en diferentes mercados utilizando la licencia de sus productos auténticos, los cuales se comercializan en Argentina.



La marca “Rosario Central” aplicada en un producto o servicio, aporta un componente aspiración al a los consumidores. Además de incentiva a la compra por impulso.

El club Atlético Rosario Central posee su publico fidelizado de una manera que ninguna otra marca puede lograrlo.

No existe plan de marketing ni campaña publicitaria que logre generar los sentimientos que genera “Rosario Central” en sus hinchas de todos los niveles sociales y nacionalidades.

Por esto y por todas las ventajas competitivas que brinda asociarse a una marca como Rosario Central, es que en los últimos años se ha convertido en la más buscada para desarrollo de licencias, tanto en productos como en servicios.

Para maximizar la cantidad de productos y brindar la mejor atención al hincha, el club debería desarrollar o en su defecto, delegar en alguna empresa este programa

Tipos de Licencias a implementar:

- Acuerdos de Licenciamiento para Merchandising Oficial
- Sponsoreo (Sponsorship)
- Convenios de Cesión de Imagen y Uso de Marcas
- Convenios de Cooperación con entidades sin fines de lucro.

## **5.5 Desarrollar normas ISO 9001<sup>32</sup>**

Tal como obtuvo la certificación bajo el estándar ISO 9001:2000, el club Boca Juniors, el 1° de agosto del 2001, el cual implica un fuerte compromiso en la mejora continua de su sistema de gestión de calidad.

El objetivo de esta estrategia es brindar cada día un mejor servicio a quienes concurren al estadio para disfrutar de un espectáculo.

A partir de la certificación, el sistema de gestión de calidad, crecerá con la participación de todo el personal y las distintas áreas del club.

Los procesos de mejora tendrán como motor las expectativas de los socios, de los simpatizantes, del público en general, de los medios de comunicación, de los organismos oficiales y de los clientes, como también los procesos internos de identificación de oportunidades de mejora.

---

32 Norma ISO 9001: Es una norma internacional que establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad, con fuerte foco en la mejora continua y la satisfacción de clientes. Es el estándar de calidad más utilizado en el mundo.

Consideramos que el club debería certificar el club, ya que entendemos que quienes concurren al estadio deben recibir un servicio cada día mejor.

Porque creemos que Rosario Central debe liderar el proceso de calidad y ser un ejemplo a seguir.

La certificación no solo nos permite cumplir con las políticas, procedimientos del club y los requisitos de la norma, sino contar además con elementos que demuestran su cumplimiento. Además, implica contar con herramientas proactivas para la identificación de aspectos de mejora.

Todos los días nos enfrentamos a nuevos desafíos y esto debería motivar a desarrollar una línea de trabajo, proponiendo e implementando nuevas soluciones tendientes a aumentar la satisfacción de quienes concurren al Club Atlético Rosario Central.

## **ASPECTOS ORGANIZACIONALES PROPUESTOS AL CLUB PARA LLEVAR A CABO LOS OBJETIVOS**

### **6.1 Bases para la Construcción de una estructura formal**

En función de las cuatro áreas en las que se divide el trabajo fundamental de un club de fútbol profesional, se propone el esquema base que se presenta a continuación. Sobre estas áreas se deben estructurar roles y funciones, pero siempre teniendo en cuenta la orientación que guía a un club de fútbol profesional en la actualidad.



## **6.2 Propuesta de diseño estructural para un club de fútbol profesional**

La estructura de una organización esta relacionada con la división y coordinación de las tareas que ésta desarrolla, cuya forma será fundamental en la definición del funcionamiento de la organización.

Una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, más bien, esto dependerá de las metas, del entorno, de la tecnología, tamaño y cultura propios de cada organización, de manera que las formas posibles refieren a las características particulares de cada entidad.

La propuesta de diseño estructural para un club de fútbol profesional se relaciona con las características de la tarea y de los actores con los que interacciona la organización, teniendo en cuenta las características que el deporte enfrenta en la actualidad.

En el grafico N° 3 se presenta un esquema formal con las áreas y funciones principales.

### **Descripción de funciones:**

- Director ejecutivo: El máximo ejecutivo de la entidad (presidente ejecutivo)
- Secretario general: Encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club, desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales, organismos de gobierno deportivo (AFA, FIFA, ARF, entre otros).

### **Dirección general área Comercial y marketing**

Es la responsable de la gestión de los distintos productos y de la creación de otros nuevos, y, por lo tanto, de los ingresos del club. Coordina las distintas funciones que existen en su área de actividad.

- Gestión de producto: Encargado de diseñar, promocionar y distribuir los productos que el club puede ofrecer a sus distintos clientes (directos e institucionales).

- Gestión de patrocinios y publicidad: Encargado de buscar y negociar los acuerdos con patrocinadores y con las empresas que publicitan en las diversas actividades que desarrolla el club.
- Gestión de marketing mix: Encargado de diseñar, promocionar y gestionar las actividades no necesariamente deportivas que permiten obtener ingresos de las instalaciones del club.

### **Dirección general área comunicaciones organizacionales**

Responsable de las relaciones con los medios de comunicación, con los componentes de la plantilla del club y de los clientes directos, de manera que se mantengan informados, reciban la imagen del club y velen por su mantenimiento en las distintas situaciones por las que se pueda atravesar.

- Relación con los medios de comunicación: Encargado de la gestión de comunicación con los medios correspondientes, así como de coordinar ruedas de prensa y entrevistas.
- Comunicación interna: Encargado del diseño y gestión de aquellas herramientas que faciliten la comunicación y coordinación entre los empleados del club.
- Comunicación con socios, afición y filiales: Encargado del diseño, gestión, herramientas que acerquen la información, noticias del club a su cliente, mantenga contacto directo con las filiales, recoja sugerencias, que este permanentemente informado de cómo se mantienen los vínculos con la entidad y actúe en consecuencia.

### **Dirección general área administración**

Responsable de la administración del club:

- Planificación y control: Encargado de elaborar el presupuesto para su aprobación, y de realizar el control y seguimiento.
- Contabilidad y finanzas: Encargado de la relación con los bancos y de llevar a cabo la política de financiación a corto y medio plazo.
- Compras: Encargado de la adquisición y distribución de todo aquello que resulte necesario para el desarrollo de las actividades del club.
- Recursos humanos no deportivos: Personal de staff de la dirección general de administración, cuya función es proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de las personas de toda el área no deportiva del club.

## **Dirección de operaciones**

Esta dirección, por su contenido y características, la consideramos una función staff que además de su propio contenido, presta servicio a distintas áreas funcionales. Como su nombre indica, es responsable de la parte operativa de los eventos deportivos, comerciales y de cualquier otro tipo que celebre el club.

- Organización y ejecución de eventos: se encarga de concebir, organizar y ejecutar toda la logística material y humana que requieren los distintos eventos que celebra el club, ya sean de carácter deportivo, cultural, comercial, de ocio, entre otros.
- Mantenimiento: se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones; de su renovación y buen estado, y de resolver cualquier problema o incidente que se produzca.
- Coordina y realiza todas las compras del club: estudia el mercado, selecciona proveedores y cierra los acuerdos de compras con el visto bueno correspondiente.
- Proyectos inmobiliarios: de acuerdo con el plan estratégico, diseña los nuevos proyectos inmobiliarios de la entidad y, una vez aprobados, planificará y coordinará su ejecución.

## **Comité de estrategia**

Formado por el director ejecutivo y cada una de las direcciones generales. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer objetivos a corto y medio plazo y aprobar los presupuestos, contrataciones, ceses, entre otros.; aprobar las políticas generales de actuación y las propuestas que le presenten las distintas áreas de actividad. Velar porque se mantenga en todo momento la imagen corporativa.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros:**

- Marketing deportivo - Mullin, Bernard J., Hardy Stephen y Sutton, William A., 2° Edición, Lugar: Madrid, 1996, Editorial Paidotribo.
- La promesa de la marca - Wilesky Alberto L., 3° Edición, 2003 Buenos Aires, Editorial Temas.
- What the best MBAs know, Buenos Aires, 2005 (Idioma Español) - McGraw-Hill Companies Inc, New York.
- Maestría en Negocios, Edición mayo 2011, Buenos Aires - Diario Clarín - Obras basadas en libro "How Manager Performance" - Editorial McGraw-Hill Companies Inc, New York año 2007.

### **Paginas Web:**

- [www.rosariocentral.com](http://www.rosariocentral.com), Archivo Pagina Web oficial Club Atlético Rosario Central.
- [www.diariocanalla.com](http://www.diariocanalla.com), Archivo Enlace Web del sitio oficial Club Atlético Rosario Central.
- [www.lacapital.com](http://www.lacapital.com) , Archivo Diario La capital Rosario, Argentina .
- [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com), Archivo Diario La Nación, Buenos Aires, Argentina.

### **Entrevistas:**

- Entrevistas personalizadas: Enero 2012 - Contador Sr. Roberto Martínez y Sr. Nelson Reinerio (Encargado de actividades de marketing), Administración Club Atlético Rosario Central; Mayo 2009 – Dr. Horacio Uzandizaga – ExPresidente del club.

