

**MBA 2015**

**El valor de marca de la Selección Nacional de Uruguay a través de  
su camiseta como instrumento de marketing deportivo**

**FEDERICO FRAIGOLA**

**Tutora:**

**MARIANA JASIN**

**BUENOS AIRES 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a mi tutora, Mariana Jasin, por haberme ayudado a agregar valor al trabajo y hacer que el resultado final tenga un enfoque más completo, además por la paciencia y las ideas que me brindó durante todo el trabajo.

A mi mujer, Magali y mi hijo, Benjamín, por tenerme tanta paciencia durante los 2 años de la cursada, los viajes a Buenos Aires y posteriormente durante todo el tiempo que dediqué a desarrollar y concluir este trabajo.

A mis padres, por haber hecho todos los esfuerzos y por todo el apoyo que me brindaron a través del tiempo, principalmente en mis estudios.

A Mario Guimaraes por ayudarme a desarrollar el tema de la tesis y guiarme en esta tarea.

## RESUMEN

En la actualidad, el patrocinio de marca a clubes deportivos, es un tipo de marketing deportivo que se da con mayor frecuencia, ya que a través de las asociaciones emocionales que existen entre los consumidores y un equipo de fútbol o un jugador determinado, se pueda obtener una forma de publicidad diferente a las tradicionales, de esta manera se puede aprovechar el alcance masivo del fútbol a cambio de un monto que beneficie a la institución deportiva.

El valor de una marca generado por los clubes influye en el consumidor de fútbol y generando en él un vínculo con el club y una fidelización con la marca.

Esta investigación busca entender en qué factores o elementos se basa la naturaleza de marca para: impulsar la imagen positiva, influenciar al consumidor de fútbol y fidelizarlo, en particular invirtiendo en la camiseta de la selección nacional de futbol.

En base a los resultados obtenidos, se buscará encontrar si existe una relación positiva entre el elemento en cuestión y la creación de valor a través de la misma.

Palabras Claves: Marketing, Marketing Deportivo, Valor de Marca, Fútbol, Selección Nacional, Camiseta, Uruguay.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN .....	3
ÍNDICE .....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I: Definiciones conceptuales del marketing deportivo. ....	9
Marketing y co-branding.....	9
Marketing Deportivo.....	11
La marca en el ámbito futbolístico .....	13
Estrategias de marketing deportivo.....	19
Benchmarking .....	22
Panorama del marketing deportivo en el mundo.....	22
CAPÍTULO II: Fútbol, Selección Nacional y marketing deportivo en Uruguay .....	26
El Fútbol en Uruguay.....	26
Análisis FODA .....	27
Marketing deportivo en Uruguay .....	28
El caso de la Selección Nacional de Uruguay y los derechos .....	30
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
Diseño de la investigación.....	32
Nivel 1: Análisis cuantitativo.....	33
Diseño de encuesta.....	33
Aplicación de la encuesta y muestra poblacional.....	34
Recolección y procesamiento de datos .....	35
Nivel 2: Análisis de resultados .....	35
Presentación de la información obtenida.....	36
1. Interés por el Fútbol.....	36
2. Interés sobre las camisetas de fútbol en general y su posible rol como instrumento de marketing deportivo .....	38
3. Interés sobre las camisetas de fútbol de la Selección Nacional uruguaya y su posible rol como instrumento de marketing deportivo .....	39



4. Otros elementos de sponsoreo utilizados .....	43
Hallazgos y Oportunidades .....	44
CONCLUSIONES .....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXO 1 .....	53

## INTRODUCCIÓN

Nos parece importante marcar la importancia de analizar aplicaciones y campos de trabajo que ofrece el marketing. En este caso, en el ámbito deportivo, permite ampliar la perspectiva que se tiene sobre las estrategias usadas en el publicitario. El fútbol se ha convertido en un vehículo de promoción de productos e ideas gracias a su popularidad. Los medios se encargan de resaltar los eventos futbolísticos a diario, creando y fortaleciendo pasiones en el público.

Se pone en la mesa un tema que contribuye al conocimiento de estrategias de marketing. En el ámbito deportivo, se ve cómo se puede sacar provecho de un fenómeno cultural a nivel mundial para aplicar estrategias de comunicación que lleguen a masas; el marketing deportivo nos enseña cómo ver la publicidad desde un punto de vista de coordinación, donde dos corporaciones alían su personalidad de marca, sus comunicaciones, su historia para dar al público, mensajes concretos que generen beneficios para ambas partes.

El fenómeno del marketing deportivo en el fútbol se ha presentado mundialmente gracias a la globalización mediática y a la popularización de este deporte mediante diferentes torneos mundiales y regionales que permiten que el aficionado esté cada vez más en contacto con los equipos y sus figuras.

El objetivo del marketing deportivo es la persuasión de los consumidores del deporte mediante una atracción, de estos a través de diferentes medios que permitan involucrar la marca con el entorno deportivo, haciendo una coordinación entre el mensaje que quiere dejar la marca y el ambiente propio del deporte.

El valor de una marca que se relaciona a un club o institución deportiva basa su inversión en los triunfos del equipo como elemento potenciador de marca, a la capacidad de público que pueda atraer mediante su juego, sus jugadores estrella, sus instalaciones y otros factores que ayuden a impulsar la imagen positiva, influenciando al consumidor de fútbol y generando en él un vínculo con el club y una fidelización con la misma. El patrocinio de marca a clubes deportivos, es un tipo de marketing deportivo que se da con el aporte del patrocinador mediante una cantidad importante de recursos económicos al club patrocinado y recibiendo a cambio distintas gratificaciones (presencia de la marca en la camiseta del equipo, publicidad en los estadios donde el equipo se presente y el material de apoyo al equipo (*merchandising*)).

El objetivo de este estudio es relacionar el marketing deportivo con la marca Selección Nacional de Uruguay

Las preguntas de investigación son: ¿cuáles son los elementos más importantes que se utilizan para crear valor de marca deportiva?, ¿cómo se construye valor de marca a través del marketing deportivo invirtiendo la Selección Nacional de Fútbol, y consecuentemente, en el sponsoreo de la camiseta?

**Figura 1 Delimitación del problema de investigación**



Ahora para poder contestar esa pregunta debemos comprender primero: cómo el marketing deportivo puede crear valor de marca basándose en la selección nacional de fútbol, a través de la camiseta y, por lo tanto, identificar cuáles son los diferentes factores o elementos que inciden en la valoración de marca de la selección nacional. Nos proponemos analizar cómo la camiseta puede contribuir en el valor de marca de la selección nacional de fútbol.

Por último, vamos a analizar la opinión de los hinchas para indagar en la percepción del valor de la selección nacional a través de la camiseta.

Esta investigación busca entender en qué factores o elementos se basa la naturaleza de marca para: impulsar la imagen positiva, influenciar al consumidor de fútbol y fidelizarlo.

En el primer capítulo analizamos las definiciones de marketing deportivo.

En el segundo puntualizamos en el fútbol en Uruguay.

Luego en la parte aplicada definimos la metodología de la investigación, distinguiendo dos niveles analíticos, indagando en la opinión de los consumidores, realizando FODA y comentaremos los hallazgos. Estos serán profundizados en las conclusiones.

## **CAPÍTULO I: Definiciones conceptuales del marketing deportivo.**

Luego de determinar cuáles son los objetivos de esta tesis es necesario establecer los conceptos teóricos sobre los que se apoya para un mejor entendimiento de los resultados obtenidos. Aquí repasaremos diversos conocimientos respecto al marketing deportivo y sus variantes, además de las relaciones entre este concepto y el de marketing general.

### **Marketing y co-branding**

Comenzaremos con los conceptos más generales, y para esto debemos preguntarnos inicialmente ¿Qué es el marketing? El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y la sociedad de forma rentable (Kotler & Lane, 2006). Otra posible definición, de la Asociación Americana de Marketing señala que este es la acción, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar las ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en general (*American Marketing Association, 2010*).

Para Kotler y Lane existen variables en el entorno funcional y otras que están en el entorno general: “El entorno general está compuesto por seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político legal y el socio cultural. En este entorno existen fuerzas que pueden influir considerablemente sobre los actores del entorno funcional” (Kotler & Lane, 2006: 26).

Según Kotler, en un proceso de marketing se llevan a cabo diferentes actividades que generan esta gratificación en el consumidor. Todo empieza con el reconocimiento de un producto o servicio con sus características y atributos, la posición de este en un mercado determinado, analizando la competencia, la plaza donde se va a desenvolver, y un análisis completo del mercado total donde se llevará a cabo el lanzamiento o sostenimiento del producto o servicio; a este se le realiza un proceso de planeación y fijación de precios, basándose en el mercado al que se va a llegar, sus características, necesidades y deseos, esto se sigue de un proceso de promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambio y satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones, es el proceso necesario para que un producto llegue al consumidor final.

¿Qué es una marca?: La marca es el signo que distingue un producto de otro o un servicio de otro. Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad

es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores. (*American Marketing Association*, 2010). La marca es el vehículo de la competencia. Las marcas permiten que los productos se encuentren en los lugares más diversos y compitan entre sí por su sola exposición.

La importancia de generar una estrategia de comunicación a la hora de posicionar una marca es vital para que la misma sobreviva en el mercado. A la hora de competir con otras marcas es fundamental hacerse conocer, pues el consumidor no solo busca producto físico. Detrás de la selección de un producto o servicio está una estrategia de comunicación que crea una imagen en el público, y que se constituye del mismo producto, mensajes, beneficios, valores, promesas y diferenciales que las haga ser recordadas.

En palabras concretas, el posicionamiento consiste en poner una marca en la mente del cliente de una manera diferenciadora, innovadora y específica; las marcas usan propuestas de valor transmitidas en comunicaciones que se dirigen a públicos objetivos. Un proceso de posicionamiento es un desarrollo de gestión de marca donde mediante este plan de comunicación se da la idea al público de una relación a mediano o largo plazo en donde hay intercambios de valor, conociendo las necesidades del público objetivo se le comunica al mismo beneficios y elementos emocionales que generan una relación entre la marca y el consumidor. Es por esto que se conoce a la marca como un activo no tangible separado del producto o servicio, pues es la imagen, la personalidad de la misma lo que se queda en la mente del público y lleva a la consecución del producto.

En este punto, el término *branding* se relaciona con lo anterior, pues esta es la construcción de la marca a la cual se le genera un posicionamiento en el mercado, este es el proceso de crear y desarrollar una marca mediante diversas acciones que empiezan desde la creación de una imagen visual hasta el posicionamiento mediante acciones que generen valor en el público. Redundante

Se analiza en este caso el posicionamiento desde la estrategia del *co-branding* en donde se habla de dos marcas que unen esfuerzos para ser competitivas en el mercado.

El *co-branding* enseña cómo una alianza basada en intereses compartidos puede generar alta competitividad en un mercado. Las marcas buscan estrategias conjuntas de comunicación que tienen un mismo fin o un mismo público para dejar un mensaje claro, existen diversas formas de

poner en funcionamiento esta estrategia, en este caso se analiza la estrategia de alianza de marcas que generan una sola acción comunicativa.

Es importante mencionar que, aunque haya una comunicación conjunta estas marcas buscan preservar su identidad, pues la finalidad de esta unión es generar posicionamiento para las dos marcas involucradas resaltando los beneficios, valores y diferenciales de cada una, y generando una simbiosis que se vea reflejada en el mensaje final de la campaña.

Este mensaje podrá ser un elemento diferencial en el consumidor si la asociación de marcas es coherente, y si estas mismas pueden aportar calidad y atributos positivos a la otra, en el mensaje es importante resaltar las mejores características de cada marca para crear una estrategia sólida que pueda quedar en la mente del público que recibe el mensaje.

## **Marketing Deportivo**

Veamos ahora un concepto más particular dentro del Marketing y en el cual el *co-branding* está frecuentemente presente a través de entidades deportivas y empresas que buscan alianzas con estas para afianzar su marca, el “Marketing Deportivo”.

El marketing deportivo es un medio para establecer el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos y planificación de largo plazo, planes de marca y prioridades en materia de asignación estratégica de recursos (Molina, 2009). Molina pone de manifiesto, además, la necesidad de la planificación de largo plazo y de una sinergia coherente entre las Marketing deportivo: definiciones estrategias y los recursos de las diferentes áreas, para obtener resultados eficaces sobre la gestión.

Por otro lado, según Carlos Campos (citado en Marín, 2008), el marketing deportivo se puede entender en cuatro perspectivas o categorías: marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportiva, marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinio y promociones), marketing para promover la asistencia y la atención prestada a los espectáculos deportivos y marketing para promover la venta de productos asociados al espectáculo deportivo.

En la teoría seleccionada, el marketing en los equipos de fútbol se enfocará en la captación de consumidores para la práctica de su deporte, convertirse en una plataforma atractiva para ser

tomado en cuenta por las empresas en temas de patrocinio, generar un espectáculo atractivo con el fin de atraer consumidores a los eventos (partidos) de los que el club sea partícipe y ofrecer una serie de productos complementarios que refuercen el vínculo con el cliente (hincha) y generen beneficios económicos para el club.

El valor de marca en una entidad deportiva tiene en los triunfos del equipo a su mayor potenciador de marca, pero la gestión administrativa, las estrategias que desarrolle la institución alrededor de su marca, influirá para que estos triunfos lleguen al inconsciente del consumidor de fútbol y generen en él un vínculo con el club y una fidelización.

Los éxitos en el plano deportivo tienen un ciclo y no presentan una tendencia de comportamiento lineal, por ello es que las acciones de marketing pueden ayudar a mantener a hinchas y simpatizantes en momentos positivos y negativos del club de fútbol, logrando así una demanda casi constante del espectáculo futbolístico del equipo, lo que genera valor a la marca.

Todo evento deportivo puede acompañarse de actividades lúdicas complementarias como actuaciones musicales, participación de animadores, mascotas, etc., que mejoran la experiencia vivida por el aficionado y el ambiente y aumentan el grado de satisfacción alcanzado por los consumidores (Villarejo-Ramos, 2007).

Alcanzar una percepción de calidad elevada por parte del equipo, una afición leal, un nombre de marca reconocido y una imagen asociada puede suponer para el club una mejor cobertura en los medios de comunicación, aumento de las ventas del *merchandising*, mayor facilidad para encontrar patrocinadores, elevadas ventas de entradas y abonos de temporada y un ambiente intenso (Villarejo-Ramos, 2007).

Un adecuado manejo de la marca-club genera beneficios en los diferentes productos que puede ofrecer el club de fútbol: las asociaciones a su marca generan valor y atractivo no solo en el consumidor sino también en los socios estratégicos actuales y potenciales.

Según Jean-Noel Kapferer (citado en Jiménez & Calderón, 2004), el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen parecer diferente de sus competidoras y la convierten en atractiva para el público. Así, posicionar consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos del consumidor y es el resultado de un proceso analítico.

El posicionamiento en el mercado deportivo es generar un vínculo entre el hincha, el fanático y la marca-club, el cual nace a partir de fenómenos emocionales en el consumidor (hincha) a partir de la identificación con el Marketing deportivo: definiciones club, lo que puede repercutir en el consumo del producto espectáculo y las marcas y los productos asociados. Por otro lado, para Margarita Bojalil (2002) el posicionamiento de la marca debe dar la pauta para todas las estrategias de administración de activos de marca, ingresos y ganancias.

El posicionamiento de la marca es el norte que indicará el camino que deberá tomar la gestión de todas las áreas del club para ayudar a fortalecer el posicionamiento que se busca alcanzar mediante la generación de diferentes estrategias. Todo esto trabajado en forma sinérgica genera ingresos al club y valor a su marca.

Según Molina (2008), para apoyar el posicionamiento competitivo es fundamental crear un portafolio comercial alrededor de un eje. Si bien, de acuerdo con los expertos, es cierto que el club deportivo debe basar su posicionamiento en los triunfos y respaldarlo con una serie de herramientas y propuestas que refuercen su posición con el cliente creando líneas de negocio que impacten positivamente generando rentabilidad y posición en el mercado futbolístico.

## **La marca en el ámbito futbolístico**

Analizaremos ahora la interrelación entre estos conceptos vistos anteriormente, ¿cómo se relaciona el concepto de marca con el fútbol?, ¿cómo podemos utilizar este concepto en este nicho en particular??

Según Kotler y Lane el branding “... consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias” (2006: 275). Así que los diversos clubes de fútbol deberán identificar y comunicar a sus hinchas sus diferencias respecto de los demás equipos; si estas diferencias no son claras o son difíciles de identificar se deberá buscar o desarrollar nuevos elementos para tener una clara diferenciación.

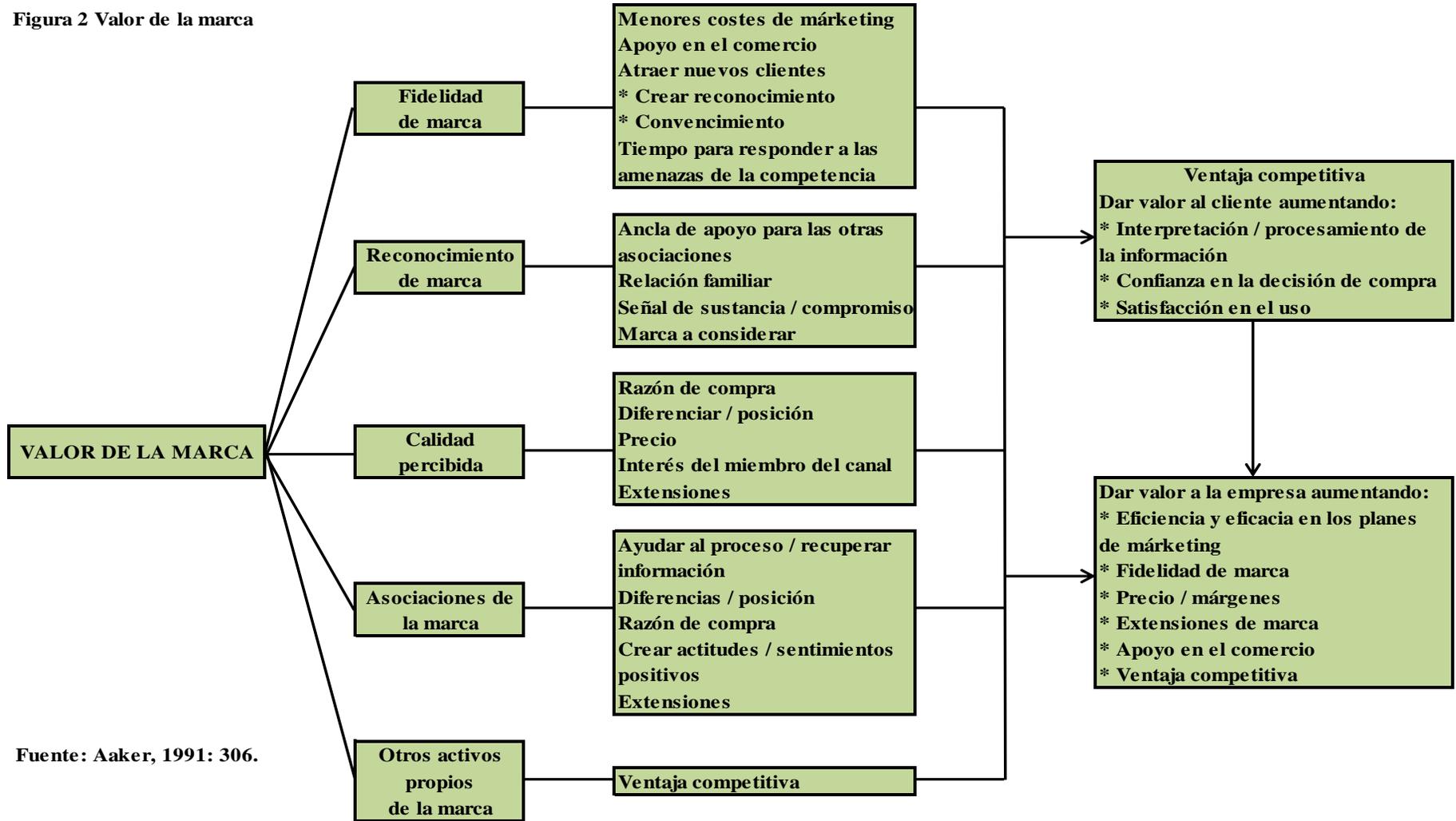
Kotler y Lane complementan esta definición añadiendo: “... *el branding* supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones y, en el proceso, se genere valor para la empresa” (2006: 275). Con el uso de esta herramienta se guiará a los hinchas para que clasifiquen la información que reciben del entorno otorgándole mayor valor e importancia a

aquella relacionada con la marca de su club de fútbol, lo que los llevará a consumir más productos y servicios de la marca del equipo de fútbol con el que se encuentran vinculados y hacerlo con mayor frecuencia. Se genera así mayores ingresos que permiten incrementar el valor de la marca y hacer crecer la empresa.

En su libro sobre gestión de valor de la marca, Aaker (1991) propone un modelo que grafica el concepto de *branding* y su proceso de construcción indicando que el valor de la marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados con la marca, el nombre y el símbolo, los cuales aumentan o disminuyen el valor de un producto o un servicio según los clientes de la compañía.

En este modelo se plantea que el valor de los activos y los pasivos podría ser distinto según el contexto y se los agrupa en cinco categorías: fidelidad de marca, reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos propios de la marca (figura 2).

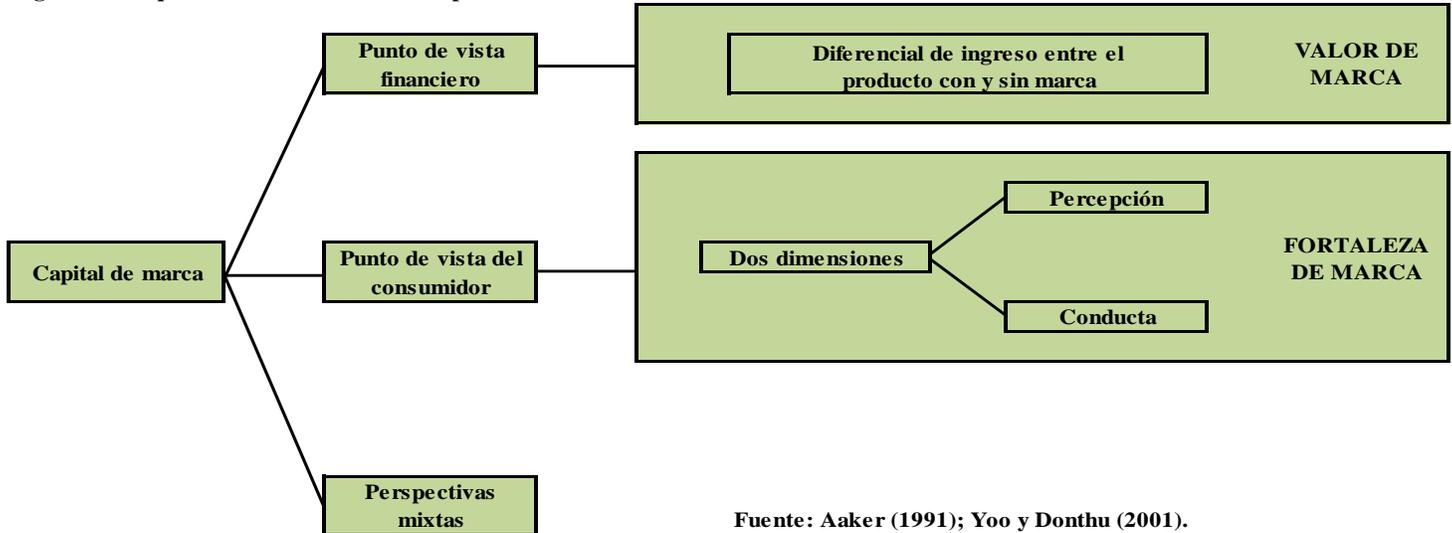
Figura 2 Valor de la marca



Fuente: Aaker, 1991: 306.

Por otro lado, Aaker (1991) señala que existen diferentes enfoques para explicar la formación del capital de marca (figura 3). De estos enfoques, los que se aplican al modelo a desarrollar son la perspectiva financiera y la del consumidor. La perspectiva financiera permitirá conocer el valor de marca en términos monetarios, mientras que la perspectiva del consumidor definirá la fortaleza de marca a través de la percepción y la conducta de los clientes.

Figura 3 Enfoques sobre la definición de capital de marca



Fuente: Aaker (1991); Yoo y Donthu (2001).

Sin embargo, la formación del valor de marca no debe ser atribuida exclusivamente a los consumidores, pues las organizaciones, a través del trabajo y el conocimiento de sus empleados, también contribuyen con este proceso. Tal como señalan Pérez Castro y Salinas (2008), la marca está relacionada también con el capital intelectual de una organización. Así, indican que en la literatura económica hay diferentes interpretaciones del concepto de capital intelectual las cuales en ocasiones incluyen el término marca. Algunas definiciones al respecto señalan al capital intelectual como conocimiento (capacidades, actividades intelectuales, manuales, procedimientos, bases de datos, etc.) o conocimiento más el producto de ese conocimiento.

Roos, Dragonetti y Edvinsson definen el capital intelectual como “... la suma del conocimiento de los miembros de una organización y la traducción práctica de este conocimiento en marcas y procesos” (citados en Andriessen, 2004: 60). Otros autores ven al capital intelectual como

activos. Enfoques intangibles no reconocidos en el balance. Por ejemplo, Roos y Roos (1997) lo definen como el diferencial entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa.

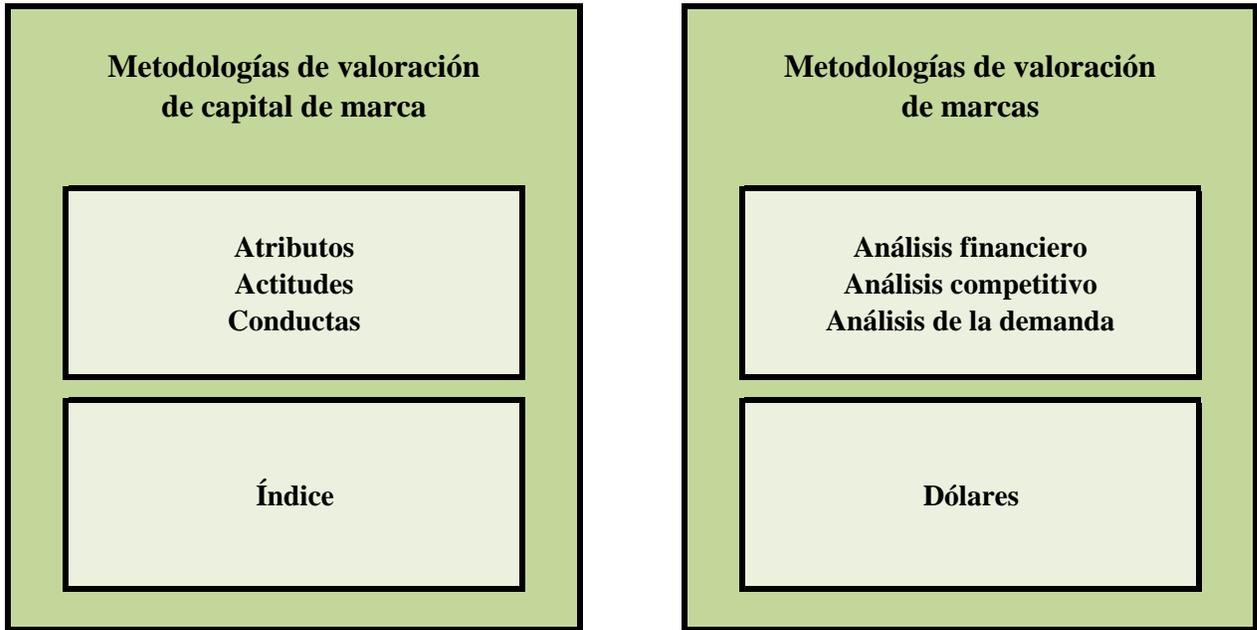
Entre los modelos que miden el capital intelectual destacan los de valor de activo de la marca, el modelo de Aaker y el modelo Brandz. El modelo de valor activo de la marca es una metodología desarrollado por la empresa Young & Rubicam que incluye 4 componentes claves: la diferenciación (evalúa diferencias), la relevancia (mide amplitud del atractivo), la estima (grado de aprecio y respeto) y el conocimiento (familiaridad e intimidad) (Kotler & Lane, 2006: 279).

El modelo de Aaker afirma que el valor de la marca está formado por 5 categorías de activos y pasivos vinculados a una marca, que aumentan o disminuyen el valor que ofrece un producto o un servicio a una empresa o sus clientes. Las categorías son: lealtad de marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos de marca (Kotler & Lane, 2006: 279). El modelo Brandz, desarrollado por Millward Brown y WPP, se refiere a la fortaleza de marca y cuenta con objetivos en cada fase, en orden ascendente: presencia (¿conozco la marca?), relevancia (¿me ofrece algo?), resultados (¿me lo entrega?), ventaja (¿me ofrece algo mejor que las demás?) y vinculación emocional (nada puede superarla) (Kotler & Lane, 2006: 280).

Existen diversas metodologías que permiten valorar las marcas, sin embargo, tal como señalan Kotler y Lane: “... no hay que confundir el Brand Equity con la valoración de marca, que consiste en calcular el valor financiero total de una marca” (2006: 290).

En la figura 4 se presentan algunas de las principales metodologías que permiten realizar una valoración de marca a diferencia de aquellas utilizadas para valorar el capital de marca.

**Figura 4 Evaluación del capital de marca versus valoración de marca**

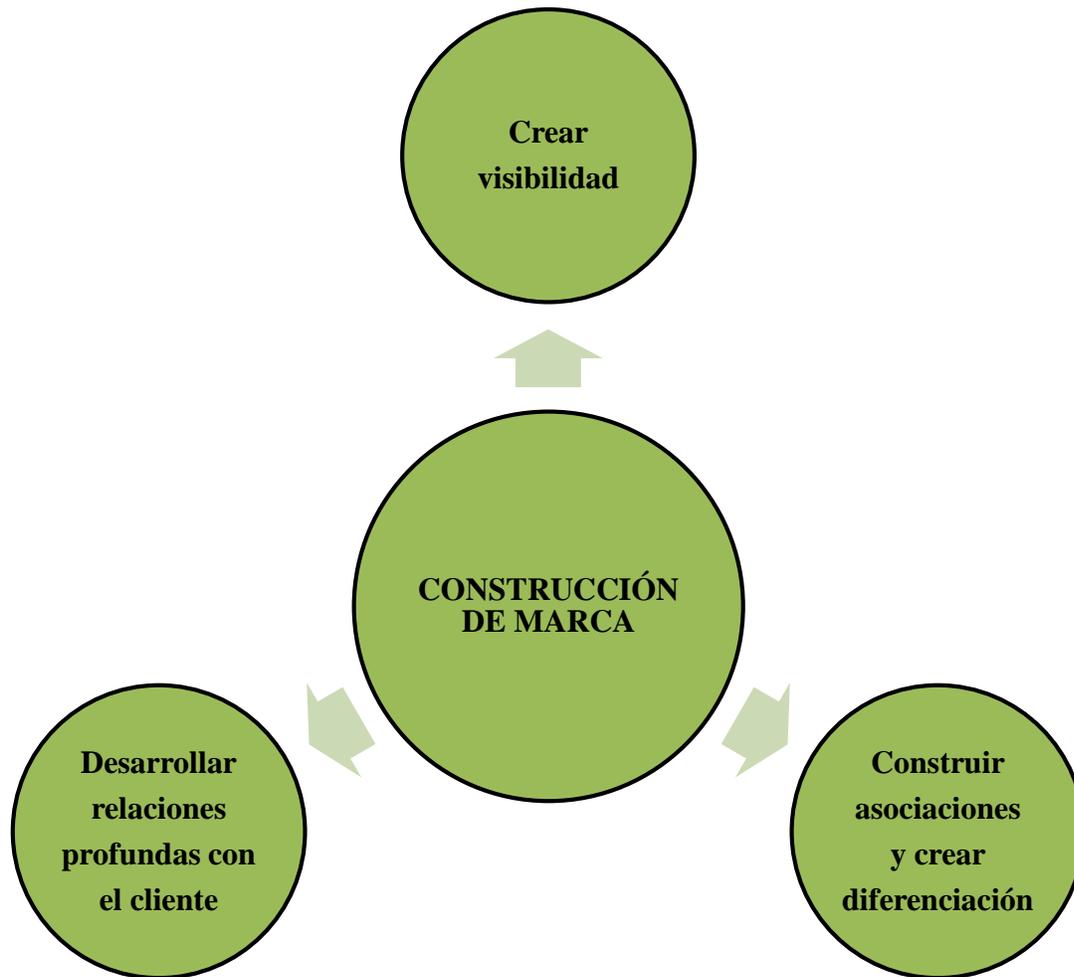


**Fuente: Salinas, citado por Pérez Castro & Salinas, 2008: 41.**

La implementación de una estrategia de marca se enfoca en la creación (o el incremento) de la visibilidad, las asociaciones de marca y/o las relaciones profundas con los clientes (figura 5)

Cada una de estas tareas está guiada por la identidad y la posición de la marca. Incluso la creación de visibilidad requiere una guía, dado que algunos enfoques podrían no ser compatibles con la identidad de la marca (Aaker & Joachimsthaler, 2005: 280).

Figura 5 Tareas de la construcción de marca



Fuente. Aaker & Joachimsthaler, 2005: 281.

### **Estrategias de marketing deportivo**

Según Campos y Nogales: Es importante para los clubes de fútbol mantener un permanente análisis de su mercado y socios estratégicos con el fin de elaborar estrategias adecuadas a los cambios que ocurren a través del tiempo, para mantener su posicionamiento e incrementar su valor como marca-club.

El reto ahora para los responsables de marketing está en lograr un mejor y mayor conocimiento del socio / abonado / espectador del entorno y tener una gran capacidad de adaptación para adecuar la oferta a la cada vez más cambiante demanda actual, una demanda que, sin lugar a ningún género de dudas, demandará más y mejores servicios (citados por Nogales González, 2006: 52).

Las instituciones deportivas de fútbol profesional deben desarrollar una estrategia integral que responda a las necesidades identificadas en sus socios y seguidores, y desarrollarse aprovechando las nuevas tendencias que presenta el mercado para mejorar sus servicios con el fin de mantener su posicionamiento y tener nuevos canales que signifiquen ingresos para el club.

El *sponsoring* o patrocinio es una estrategia de comunicación integrada en el marketing que persigue objetivos comerciales y/o institucionales mediante la explotación de la asociación directa entre la organización, una marca o un producto con otra organización, evento o persona e implica una transacción comercial entre los diferentes sujetos participantes (Ferrand, Torrigiani & Camps i Povill, 2007).

El patrocinio es una estrategia usada por las empresas como parte del mix de marketing, dentro de la promoción, con el fin de utilizar las asociaciones emocionales que existen entre los consumidores y un equipo de fútbol o un jugador determinado para obtener una forma de publicidad diferente a las tradicionales, de esta manera se puede aprovechar el alcance masivo del fútbol a cambio de un monto que beneficie a la institución deportiva.

Dentro del modelo que se plantea se considera al patrocinio como una fuente de ingresos importante que puede ser mejor aprovechada al trabajar la transacción comercial como una relación de largo plazo: La transferencia de imágenes en patrocinios deportivos se define como la transferencia de las asociaciones atribuidas a la actividad patrocinada por la marca patrocinadora. [...] El objetivo es evocar sentimientos y actitudes positivas hacia el patrocinador vinculándolo estrechamente a una organización... (Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004: 123).

El patrocinio es una herramienta que puede formar parte del proceso de construcción de marcas. La figura 6 (tomada de Aaker & Joachimsthaler, 2005) indica ciertos pasos que pueden ser dados como parte de la planificación de marketing dentro de los clubes de fútbol. El patrocinio se define en el modelo a desarrollar como una línea de negocio en la cual el club obtiene beneficios

económicos, pero es una sub variable dentro de todo el modelo de marketing que posee un enorme potencial de desarrollo si se gestiona en forma adecuada.

**Figura 6 El patrocinio como constructor de marcas**



Fuente: Aaker & Joachimsthaler, 2005: 220.

El patrocinio puede ser comprendido desde diferentes perspectivas. Como señala Poppe (1998), el patrocinio es la provisión de recursos (dinero, personas, equipo) por una organización o un promotor directamente a una persona, una autoridad u un organismo que es el patrocinado. Su objetivo es que este pueda ejercer alguna actividad a cambio de beneficios considerados en términos de estrategia de promoción del patrocinador y se puede expresar en términos de

objetivos corporativos, de marketing o de medios de comunicación. Sin embargo, es clara la distinción existente entre aquellas empresas que invierten con un objetivo de aquellas que lo hacen pensando que ser patrocinador equivale a donar dinero al club de fútbol.

Según Aaker y Joachimsthaler (2005) es evidente que un patrocinio puede influir en la imagen de marca.

Por otro lado, las empresas buscan nuevos medios para poder entrar en las emociones de los consumidores ya que la mayor parte de las decisiones de compra no son racionales, se busca así incrementar la penetración de marca, el *awareness* y el *top of mind*. Otro medio utilizado es el *merchandising*, que también es una estrategia de comunicación en el marketing.

El *merchandising* se considera una sub variable dentro de la variable líneas de negocio. Según la definición de Amado (1983), está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta.

El *merchandising* es la comercialización de bienes en diferentes lugares y momentos. Aplicado al fútbol se puede definir como la venta de productos durante el espectáculo deportivo; pero va más allá, va al posible punto de venta como un concept store del club que buscará generar la imagen de la marca del club, experiencias y rentabilidad.

El *merchandising* puede convertirse en una partida del presupuesto con un aporte significativo en cuanto a ingresos y también en una herramienta de comunicación para fomentar la presencia de la marca del club en la mente del hincha actual y potencial en el ámbito local e internacional.

## **Benchmarking**

### ***Panorama del marketing deportivo en el mundo***

A escala global, la mecánica de los auspicios de fútbol tiene su origen en la necesidad de los anunciantes por publicitar su marca más allá de los medios tradicionales (televisión, radio, prensa y revistas, *outdoors*, entre otros). De esta manera, el auspicio le significa al anunciante obtener beneficios de exposición en situaciones no convencionales, le deja como rédito la buena imagen que proyecte la selección, el equipo o el jugador auspiciado; además de las bondades de

promover un deporte, relacionados con los beneficios implícitos de disciplina, salud, juego limpio y trabajo en equipo.

Esto último, en el caso de los deportes colectivos. Sin embargo, no se puede negar que en la actualidad la mayor parte de los ingresos de los clubes proviene directamente de contratos televisivos, acuerdos comerciales que involucran no solo auspicios a clubes o selecciones; sino también el patrocinio de jugadores o deportistas individualmente y regalías de *merchandising* (Houlihan et ál., 2010).

En la actualidad, el interés no solo proviene de las empresas sino también de los equipos. La pregunta es ¿quién necesita más de quién en este momento? En definitiva, los rangos que se manejan en inversión e impacto de marca dependen básicamente del mercado en el que participen tanto el auspiciador como el equipo, pero el planteamiento tiene que presentar una propuesta *win-win* (ganar-ganar) en la que ambas partes no solo perciban un beneficio tangible, sino que se sientan parte del equipo y socios en este proceso.

Así, se establece la importancia de los auspicios y la visión del deporte no únicamente como una disciplina sino como una posibilidad de negocio.

Los equipos o los clubes no solo están en capacidad de ofrecer espacios en el uniforme sino otras posibilidades publicitarias que podrían hacer de este un mercado atractivo para el anunciante.

Un postulado sobre los auspicios es que las marcas siempre buscarán auspiciar a los principales equipos. Si bien esta situación beneficia directamente a los clubes con mayor hinchada o mejor ubicados en el ranking, genera un incremento en la oferta de las licitaciones las cuales llegan a cifras exorbitantes que alteran el mercado.

Otro postulado sostiene que la importancia de asociarse a uno de los clubes principales radica en la alianza con una marca reconocida, considerando al equipo como tal, y con un buen porcentaje de hinchada, dado que el rebote en los medios será cada vez mayor.

Los anunciantes siempre pretenderán obtener la máxima exposición de su marca, aprovechando la presencia en camisetas oficiales, chalecos de entrenamiento y otros implementos deportivos, debido a que el rebote en los medios a través de fotografías y filmaciones es un buen generador de imagen, aunque sea subjetivo porque dependerá de la naturaleza de la noticia.

Por último, se aprovecha el auspicio para diseñar promociones conjuntas con la marca del equipo y, en algunos casos, invitaciones exclusivas para clientes a los partidos importantes.

Para realizar el benchmarking se tienen como pilares el establecimiento del club como marca y centro del modelo de marketing deportivo. Además, el análisis del club deberá considerar los siguientes factores: gestión deportiva profesional, formación de menores como generadores de futuros ingresos, potenciar la promoción y la comunicación propias del club como fuentes generadoras de ingresos, el mercado internacional y los triunfos en campeonatos locales y extranjeros.

Los factores a considerar alrededor del valor de marca son los hinchas locales y del extranjero, las empresas interesadas en trabajar en marketing deportivo, los medios de comunicación y los equipos internacionales interesados en realizar partidos amistosos.

Las buenas prácticas de los clubes para aplicar el benchmarking consideran colocar al club de fútbol como eje del modelo teórico (figura 7), teniendo en cuenta no solo la gestión deportiva sino el estatus de marca sobre el cual giran variables tanto locales como internacionales.

De acuerdo con lo indicado en el modelo, se analizará en primer lugar las variables del mercado local, las cuales se engloban dentro del mercado internacional.

El número de seguidores y el arraigo del club se incrementan con los logros obtenidos y la formación del plantel de jugadores (muchos de ellos provenientes de su división de menores) y figuras emblemáticas del equipo.

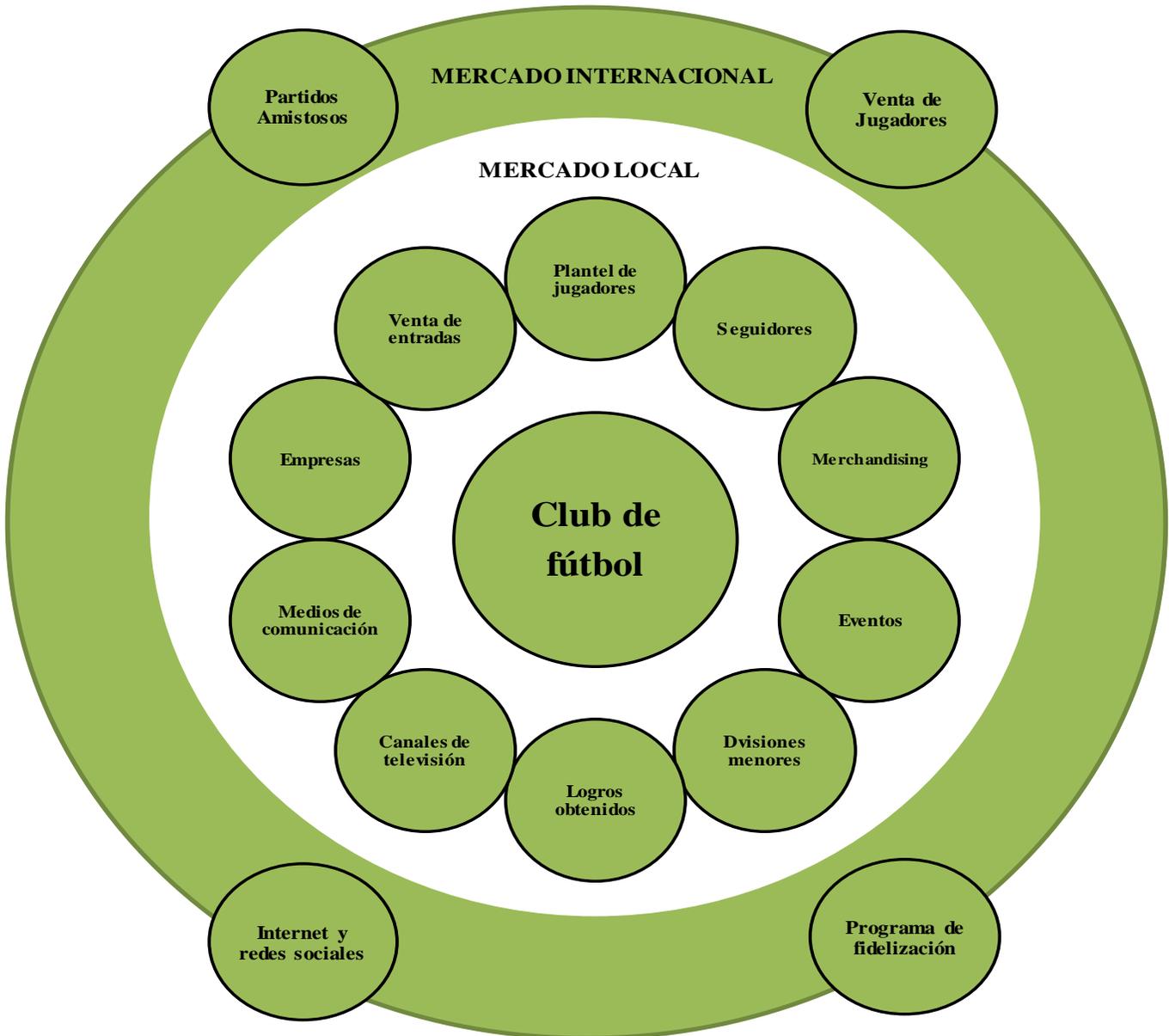
En este sentido, es importante contar con una formación que el público reconozca y valore, no solo por los campeonatos obtenidos sino por su desempeño en la cancha.

El reconocimiento de parte de los consumidores de fútbol o seguidores tiene efecto directo sobre los ingresos por ventas de entradas, eventos diversos y *merchandising*, así como en el poder de negociación del equipo con las empresas interesadas en invertir en patrocinios y medios de comunicación para la transmisión de los partidos.

En el ámbito internacional se debe agregar la importancia de internet, las redes sociales y los programas de fidelización como herramientas de contacto e interacción con los seguidores del

extranjero, además de los partidos amistosos y la venta de jugadores a equipos de otras ligas que generan un importante ingreso para los clubes.

Figura 7 Modelo teórico de marketing deportivo



Fuente: Alberto Zapater, Sergio Cuervo, Julio Meza, Martín Vargas, Blanca Velásquez, Miguel Ángel Zúñiga, 2011. Valor de marca en el fútbol profesional

## **CAPÍTULO II: Fútbol, Selección Nacional y marketing deportivo en Uruguay**

Este capítulo tiene como objetivo presentar el contexto en cual la investigación es desarrollada, en particular se explicará la situación del fútbol en Uruguay y el caso de aplicación sobre las negociaciones por los derechos de imagen sobre la camiseta de la selección nacional uruguaya de gran repercusión durante los últimos meses del 2016, el cual fue uno de las causas motivadoras para realizar esta investigación y una herramienta adicional para entender la importancia que pueda tener la camiseta de la selección uruguaya como instrumento de marketing.

### **El Fútbol en Uruguay**

El fútbol es, por amplio margen, el deporte más popular en Uruguay. Es practicado ampliamente tanto a nivel profesional como amateur, desde niños (baby fútbol) hasta veteranos.

Actualmente, el fútbol profesional uruguayo está organizado por la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), fundada el 30 de marzo de 1900, tanto en la rama masculina como femenina, y cuenta con 42 clubes principalmente de Montevideo. Además, hay otros campeonatos en Uruguay que son organizados por otras asociaciones, de carácter amateur, como la Organización del Fútbol del Interior (OFI) en el interior del país, la Liga Universitaria de Deportes, y la Organización Nacional de Fútbol Infantil (ONFI), que regula las categorías de baby fútbol. Entre fútbol y futsal hay cerca de 6.000 mujeres federadas.

Por su parte la selección de fútbol de Uruguay tiene una amplia trayectoria, obtuvo dos Campeonatos Mundiales de 1930 y 1950, las medallas de oro conseguidas en los Juegos Olímpicos de 1947 y en 1987 y quince ediciones de la Copa América.

Los dos grandes clubes, el Club Nacional de Football y el Club Atlético Peñarol tiene más de 100 años de historia y son unos de los primeros de Latinoamérica, ganaron en total ocho ediciones de la Copa Libertadores y seis de la Copa Intercontinental.

El Estadio Centenario que, fue sede de la Primera Copa Mundial de Fútbol de 1930, fue reconocido por la FIFA como Monumento Histórico del Fútbol Mundial.

El fútbol es en Uruguay un estilo de vida. La gran mayoría de los uruguayos se ven identificados con un equipo de fútbol, principalmente con uno de los grandes (Nacional o Peñarol). Asimismo, el país se paraliza cuando la selección nacional disputa partidos oficiales.

Los días domingos son, por excelencia, los días para la práctica de este deporte. A lo ancho y largo del país se disputan partidos de fútbol, los cuales son tema de discusión en las calles a lo largo de toda la semana.

El fútbol es una cultura en Uruguay, y su práctica se suele ver casi en cualquier punto del país, desde el Estadio Centenario, hasta en las calles de las áreas urbanas.

#### **Análisis FODA**

Ya vimos un contexto general del fútbol en Uruguay y lo que este significa, veremos ahora cuáles son las características actuales de este deporte y de la institución que lo organiza en el presente análisis destacando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección que identifica al país.</li> <li>• Jugadores con destaque mundial.</li> <li>• Derechos de patrocinio gestionados por AUF.</li> <li>• Copas obtenidas y últimos resultados positivos (posición actual en Eliminatoria).</li> <li>• Grandes antecedentes históricos deportivos.</li> <li>• Compromiso y confianza de los jugadores en la gestión política.</li> <li>• Contar con el complejo de alto rendimiento y el primer estadio mundialista.</li> <li>• Gran concurrencia del público al Estadio Centenario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran interés de la población en el fútbol (punto de encuentro).</li> <li>• Próximo a la clasificación al Mundial.</li> <li>• Jugadores destacados mundialmente.</li> <li>• Desarrollo de nuevas fuentes de ingresos (Patrocinio).</li> <li>• Logros de las selecciones inferiores.</li> <li>• Niños con ídolos futbolísticos internacionales uruguayos.</li> <li>• Posibilidad de realización del mundial 2030.</li> <li>• Derechos de patrocinio, vuelven a la AUF.</li> <li>• Posibilidad de explotación comercial y</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de selecciones del maestro O.W. Tábarez.</li><li>• Mayores ingresos y beneficios por derechos de indumentaria.</li><li>• Excelente vínculo político con la FIFA.</li><li>• Creación de "Socio Celeste".</li></ul>	<p>deportiva.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor vínculo político con los clubes.</li><li>• Mujeres más interesadas e involucradas con la Selección y fútbol en general.</li></ul>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poca unión entre la AUF y el fútbol uruguayo.</li><li>• Falta de planes estratégicos e institucionales a largo plazo.</li><li>• Falta de experiencia en ventas.</li><li>• Ausencia de departamento comercial.</li><li>• Falta de estrategia en desarrollo de <i>merchandising</i>.</li><li>• Conflicto por derecho de imagen con los jugadores.</li><li>• Mala imagen política frente a la opinión pública.</li><li>• Falta de transparencia.</li><li>• Desconfianza de relación con terceros.</li><li>• Visión anticuada del público hacia la asociación.</li></ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Partidos restantes difíciles por la eliminatoria Rusia 2018.</li><li>• Conflicto de jugadores con la MUFP.</li><li>• Desconocimiento de los valores de patrocinio.</li><li>• Violencia en el deporte.</li><li>• Cambios en la reglamentación y exigencias con el gobierno nacional.</li><li>• Derecho de imagen de los jugadores de la selección.</li><li>• Tercero reclamando por derechos.</li></ul>

Fuente: DAFO/AUF

## Marketing deportivo en Uruguay

En el primer capítulo hicimos un repaso del concepto en cuestión; toca ahora ver cuál es la realidad de este concepto en el Uruguay.

Según Javier Alvarez Latallada, el marketing deportivo en Uruguay está cada día mejor. Es claro que es un terreno poco explotado en nuestro país, pero que de a poco va creciendo de la mano de

las marcas que sponsorizan, el fútbol uruguayo y los clubes que también están haciendo un trabajo importante en crecer en marketing y en imagen de marca. Un ejemplo de esto es la creación de la Cámara Uruguaya de Dirigentes de Marketing Deportivo en el año 2015, que establece un ámbito de intercambio de experiencias entre los distintos actores.

En el caso de los clubes, un ejemplo es Peñarol, que entendió muy bien la importancia del marketing en el deporte; que tiene a excelentes profesionales que está haciendo un trabajo impecable con todo lo relacionado al nuevo estadio y que comprenden muy bien que el negocio del fútbol va mucho más allá que la venta de jugadores y entradas.

El desafío está en que Uruguay tiene una población chica con respecto a la de los países del mundo donde se manejan cifras millonarias en marketing. Por lo que, para incrementar los ingresos por marketing deportivo se debe de encontrar la estrategia correcta dependiendo del momento de cada equipo y del deporte en cuestión. Muchas veces se asocia Marketing a Costo, pero la asociación real es Marketing = Inversión.

Otro ejemplo de la evolución del marketing deportivo en Uruguay es el caso del *basketball*. El *basketball* es un deporte que viene en crecimiento constante. Hoy por hoy la gente vas más a ver los partidos y las audiencias de televisión son altas (datos)., Hay un muy buen trabajo de las marcas, pero los equipos no están tan bien armados en comunicación y *social media* como en el futbol que están casi todos los clubes más desarrollados. En el *basketball* hay mucho por desarrollar todavía, particularmente, los equipos que tiene mayor cantidad de seguidores como Aguada, Malvín, entre otros. El resto de los deportes está más abajo en la carrera evolutiva; el tenis tiene algo de trascendencia por la televisión y el ciclismo por el mismo motivo. El ciclismo es más popular en el interior, es un deporte que moviliza más gente de la que se imagina y realmente hay pocas acciones en dicha materia.

Pero el deporte que tiene mucho para explotar en nuestro país y que aún está por despertar es el golf. El golf es un deporte que está a la altura de muchas marcas, es un deporte estético que invita a invertir en él, invita a sponsorizar. En el mundo BMW, Dolce & Gabbana, Lacoste, entre otros, tienen líneas completas de *lifestyle* de golf, e invierten millones de dólares al año en marketing.

En función a lo dicho vamos a analizar el caso de la Selección Nacional uruguayana.

## **El caso de la Selección Nacional de Uruguay y los derechos**

Debemos decir que el periodo 2008-2016 de la selección uruguaya de fútbol es, sin duda, uno de los mejores de los últimos 30 años, gracias a su reciente rendimiento, historia, títulos y figuras importantes, en especial, después de los éxitos alcanzados en el Mundial del 2010, y la Copa América del 2011. A esto se le suma el éxito de sus figuras importantes en sus clubes, lo que se ha convertido en un eje importante para que marcas a nivel mundial busquen la imagen del equipo para tener una comunicación masiva, ya que el equipo tiene las estrellas más importantes. Un ejemplo de lo antes mencionado es el interés por nuevas marcas en poseer los derechos de imagen sobre la camiseta de la Selección Nacional.

Desde el año 2000 hasta la actualidad, la AUF (Asociación Uruguaya de Fútbol) tuvo los derechos de su camiseta asociados a un contrato con Tenfield (productora audiovisual dedicada a la transmisión de eventos, especialmente deportivos), que tenía todos los derechos de imagen de la Selección. Ese contrato se venció a fines de 2016. Hasta hoy, la AUF no tiene un beneficio directo por los derechos de la camiseta. Esos derechos se licúan dentro de lo que Tenfield paga por derechos de imagen.

Ante la proximidad del vencimiento de este acuerdo, la AUF ya estaba negociando con Puma –y Tenfield–, un nuevo acuerdo. ¿Por qué también con Tenfield? Porque era el que había traído al sponsor originalmente. Ese acuerdo era por US\$ 3 millones por 2 años, aunque sólo el 50% de ese monto iba para la AUF (US\$ 750 mil anuales). El otro 50% iba para Tenfield.

Pero una oferta de la firma Nike, interesada en vestir a la Selección, revolucionó el ambiente. Nike ofrecía US\$ 24,5 millones por siete años, a razón de US\$ 3,5 millones por año. Involucrando toda la indumentaria de los seleccionados AUF (mayores, juveniles, femenino, fútbol playa y futsal).

Por otro lado, la empresa de indumentaria alemana Puma llegó a un acuerdo con Tenfield para mantener la sponsorización de la camiseta de la Selección. Puma, quien viste a la selección desde 2006 por un contrato con Tenfield, tenía una cláusula de preferencia con la empresa. El monto que Puma pagará a Tenfield no trascendió, ni tampoco si su vínculo con la empresa se mantendrá hasta 2023, como se extiende el vínculo que Nike propuso a la AUF y que Tenfield igualó.

Finalmente, Tenfield presentó su intención de igualar la oferta de Nike, como lo habilita la cláusula de preferencia del contrato por los derechos comerciales de la camiseta de la Selección firmado en 1998 y renovado en 2007 y siendo aprobada por la Asamblea General de la AUF, se quedó con los derechos sobre la camiseta de la Selección.

Sin dudas el interés de estas nuevas marcas generó directa o indirectamente un aumento de los ingresos que la AUF va a percibir por los derechos sobre la camiseta de la Selección, además de una revolución en cuanto a los derechos de imagen y el dinero que el fútbol puede realmente generar.

A continuación, desarrollaremos la metodología de la investigación para indagar sobre empíricamente sobre la percepción de los hinchas en relación a identificar el valor de marca de la Selección Nacional mediante la camiseta.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación parte de la premisa de los beneficios que el marketing deportivo puede generar en las marcas mediante patrocinios o acompañamiento a clubes y a los equipos que se ven beneficiados con los bienes que deja el apoyo de una marca.

La investigación busca recolectar datos que permitan definir en qué factores se basa la naturaleza de marca para: impulsar la imagen positiva, influenciar al consumidor de fútbol y fidelizarlo.

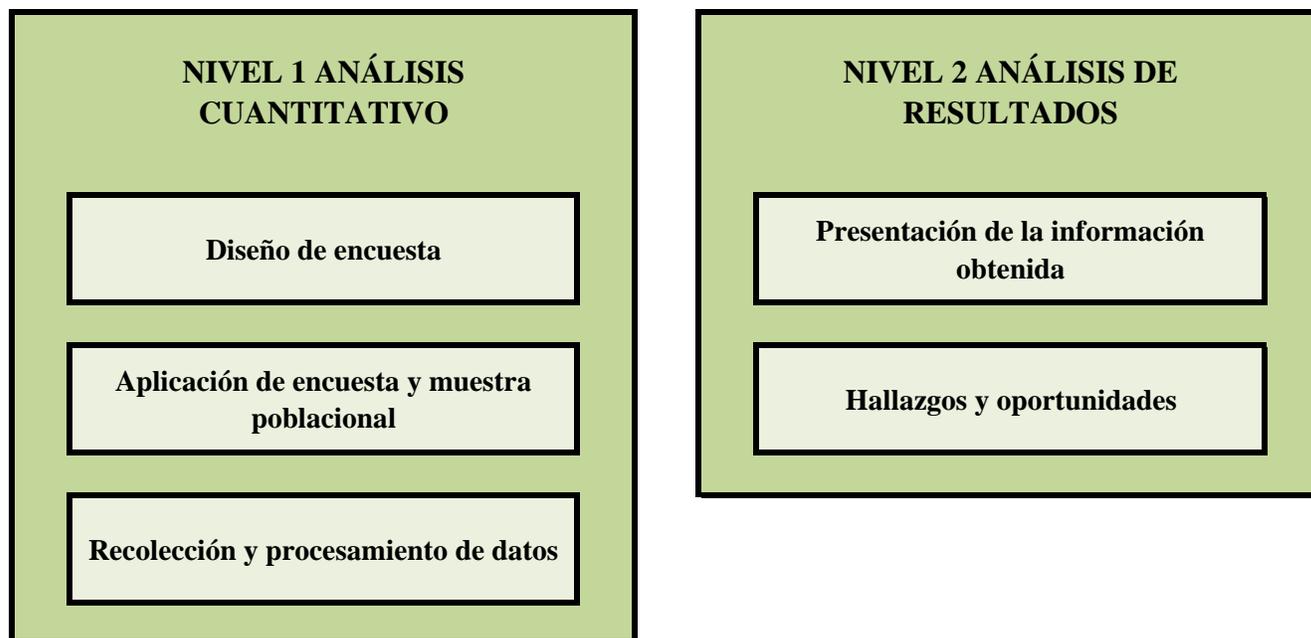
A través de una estrategia de indagación se ponen en la mesa diferentes datos que nos ayudan a reforzar nuestra premisa: la camiseta de la selección nacional como un elemento determinante para la creación de valor desde la perspectiva de los consumidores.

Después de identificar los factores necesarios fruto del marco teórico y contextual analizado previamente, se establece a continuación el proceso metodológico de la investigación y la descripción del uso y la aplicación de las herramientas cuantitativas utilizadas, que permitirá validar la investigación.

### **Diseño de la investigación**

El trabajo de investigación se dividió en dos grandes fases de análisis: Análisis cuantitativo y análisis de resultados (figura 8).

Figura 8 Niveles del diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

### **Nivel 1: Análisis cuantitativo**

En este nivel se analizan las diferentes etapas del proceso de construcción de la encuesta que es la base para la recolección de los datos que luego se analizarán y nos ayudarán a entender la percepción de los consumidores sobre el tema de investigación.

#### ***Diseño de encuesta***

El diseño tuvo como base de construcción la consulta a fuentes primarias de información, comenzó con entrevistas informales y exploratorias a personas vinculadas al medio futbolístico y especialistas en marketing deportivo. El objetivo de estas encuestas era tratar de abarcar los puntos claves a consultar.

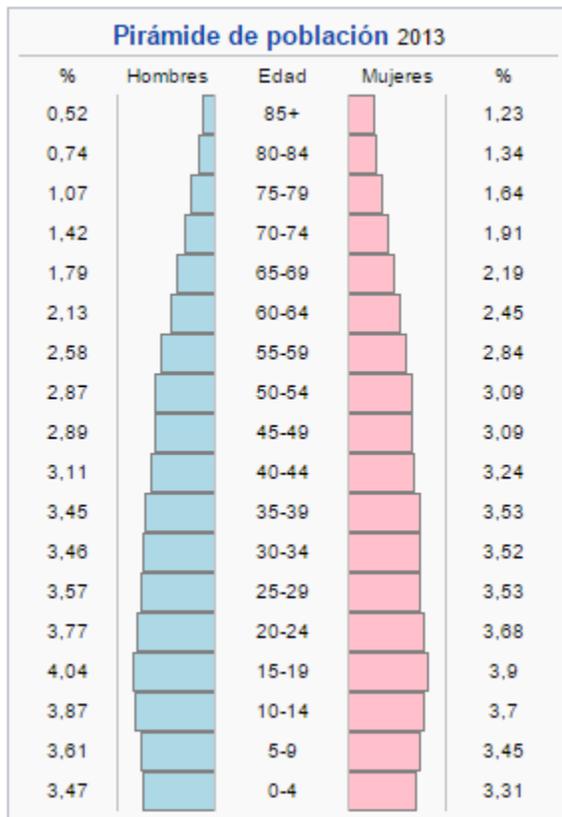
Se desarrolló un cuestionario de 29 preguntas para ser aplicadas en el estudio cuantitativo a los participantes involucrados en el problema de investigación (los consumidores). (Ver Anexo 1).

***Aplicación de la encuesta y muestra poblacional***

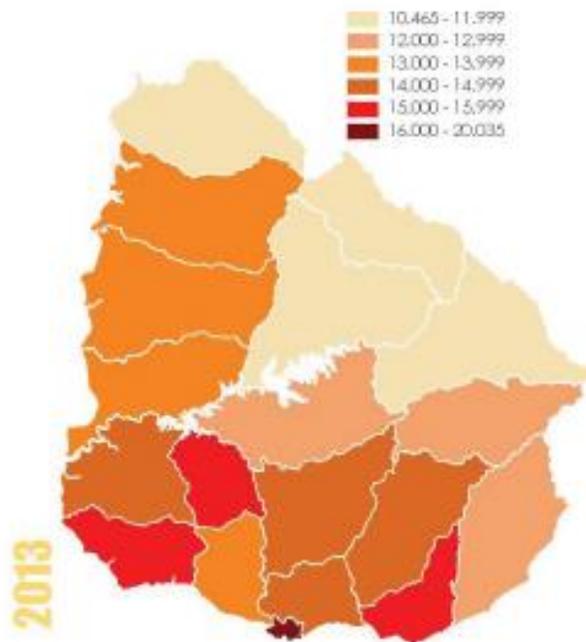
Se realizaron 224 encuestas, los encuestados cumplían ciertas características como ser consumidores promedio de fútbol (veían o habían visto fútbol), consumir o haber consumido productos del mercado futbolístico, tener o no tener interés sobre camisetas de futbol, tener o no tener interés sobre la camiseta de futbol de la selección, estar o no interesado por el auspicio de la selección nacional, etc. El análisis cuantitativo se aplicó tanto a los hinchas como a simpatizantes o no del futbol con el fin de determinar comportamientos.

Es importante mencionar ciertas características demográficas de la población para el mejor entendimiento de la heterogeneidad de los encuestados y de los resultados obtenidos en la muestra poblacional. A continuación, se presentan datos extraídos del último Informe "Uruguay en cifras" elaborado por el Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (2014):

<b>Cantidad de habitantes</b>	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Total</b>		<b>48%</b>	<b>52%</b>
<b>Montevideo</b>	<b>40%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>
<b>Resto País</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>



## Índice per cápita (precios corrientes)



Como percibimos en los gráficos anteriores la población uruguaya es bastante pequeña por lo menos si la comparamos con otros países de la región como Argentina y Brasil. Vemos además que la proporción hombres/mujeres es similar, al igual que la población que vive en la capital y en el interior del país. Por otro lado, referente a las edades, vemos una concentración entre los 10 y los 40 años tanto en hombres como en mujeres. Por último notamos que el índice per cápita es mayor en Montevideo (aproximadamente unos 700 usd) que en el Interior.

### *Recolección y procesamiento de datos*

El proceso de administración de la encuesta se llevó a cabo por internet, mediante la publicación del formulario en redes sociales y mail. Es un muestreo aleatorio simple. La herramienta para la elaboración y recolección fue Google Forms, y se mantuvo en línea a disposición de los encuestados durante dos semanas.

### **Nivel 2: Análisis de resultados**

A continuación realizaremos una presentación y análisis de los principales datos obtenidos en la encuesta realizada (la totalidad de las preguntas y respuestas se presenten en el Anexo 1) con el

objetivo de contestar las preguntas de investigación: ¿cuáles son los elementos de marketing deportivo más importantes o valorados, se utilizan para crear valor de marca, la camiseta de la selección nacional es uno de esos elementos, cómo se construye valor de marca a través del marketing deportivo invirtiendo en la camiseta de la selección nacional de fútbol?.

## **Presentación de la información obtenida**

Para comenzar debemos mencionar que la encuesta realizada busca obtener información sobre los consumidores referentes a cuatro grandes grupos de preguntas:

1. Interés por el Fútbol como deporte y su posible impacto en el marketing deportivo.
2. Interés sobre las camisetas de fútbol en general y su posible rol como instrumento de marketing deportivo.
3. Interés sobre las camisetas de fútbol de la selección nacional uruguaya y su posible rol como instrumento de marketing deportivo.
4. Otros elementos de sponsoreo utilizados.

### ***1. Interés por el Fútbol***

En este grupo de preguntas se busca obtener indagación sobre el conocimiento y el contacto que pueden tener los posibles consumidores respecto al marketing deportivo y en especial al Fútbol.

La mayoría de los encuestados les gusta el fútbol (casi 80%). Esto nos posiciona en un escenario en el cual la generalidad de los están en un contexto relacionado a este deporte.

Se puede apreciar una inmensa mayoría de hinchas de Nacional y Peñarol (casi un 88%), esto es un punto importante a la hora de comprender cuál es el escenario en el cual los clubes y las empresas asociadas al fútbol se deben manejar.

### Qué tipo de futbolero eres? (221 respuestas)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Si indagamos más, vemos que la mayoría son simpatizantes e hinchas, pero solo una minoría de ellos son fanáticos.

### Qué tan hincha de la selección nacional eres? (221 respuestas)



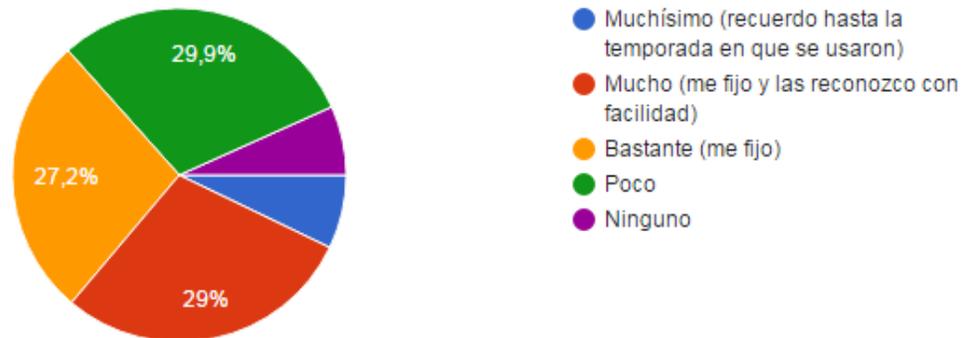
Por último, en esta sección de preguntas evaluaremos cuál es arraigo que los consumidores tienen sobre la Selección Nacional. Aquí encontramos una diferencia respecto a los clubes. Por un lado, los encuestados son menos fanáticos y además no siguen tanto a la Selección como a sus clubes. Por lo que, si bien seguramente sea un público un poco más difícil de persuadir e influenciar, sigue siendo un mercado más amplio que el de los equipos de fútbol individualmente considerados.

## 2. *Interés sobre las camisetas de fútbol en general y su posible rol como instrumento de marketing deportivo*

En este grupo de preguntas se busca obtener información sobre el conocimiento y el contacto que pueden tener los posibles consumidores respecto a las camisetas de fútbol como instrumento de marketing deportivo, en especial la de la Selección Nacional.

### Cuál es tu conocimiento/interés sobre las camisetas de fútbol en general?

(224 respuestas)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Como vemos, los resultados arrojaron una dualidad de opiniones. Por un lado, casi un tercio de los consumidores sabe poco de camisetas, pero por otro lado casi dos tercios sabe bastante o mucho, lo que nos crea la necesidad de indagar un poco más respecto a esta dualidad e indagar acerca de los elementos más valorados y cuáles no lo son tanto.

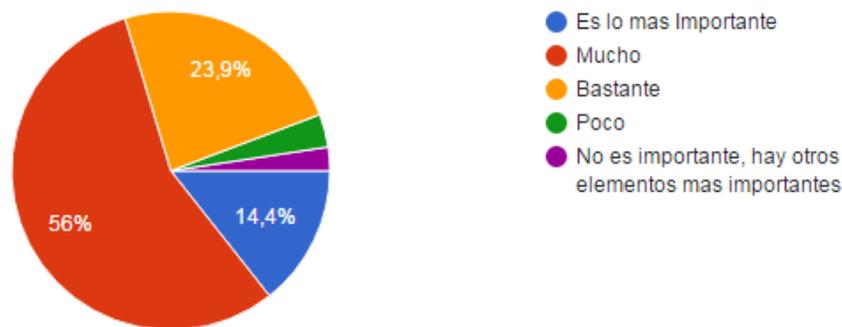
Para esto analizaremos variables asociadas como: consumo anual, precio, características diferenciadoras y marca deportiva:

1. Consumo anual: la mitad de los consumidores no compra camisetas, un porcentaje mayor al que no tiene interés por las mismas. Lo cual nos hace pensar que una parte de los que si les interesa no son consumidores sino simplemente observadores.
2. Precio: encontramos que la mayoría de las personas (aprox 80%) está dispuesta a pagar más de 30 usd que es el precio actual de una camiseta (no de temporada actual) en Uruguay.

3. Características diferenciadoras: en esta variable vemos que según los consumidores lo más importante es que sea original, esta es una característica que es importante ya que nos hace pensar que los consumidores destacan las características que este tipo de productos tienen sobre los no oficiales o copias. Otra valoración importante es el diseño, hay una valoración de la estética y la forma, una característica más asociada a la ropa en sí misma que a lo que la camiseta representa. Por último, se destaca, esto último que mencionábamos, los colores, como objeto representativo de una pasión por un equipo, sin embargo, es curioso que esta se coloque recién en el tercer lugar de importancia.
4. Marca deportiva: Aquí se aprecia por un lado un favoritismo de los encuestados por una marca en particular, más del 50% prefiere esa marca a la hora de asociarla con camisetas de fútbol. Por otro lado, vemos que hay una valoración importante respecto de la marca deportiva como instrumento de marketing, podemos decir que la marca puede influir en las decisiones de los consumidores a la hora de la elección de un producto frente a otro.

### Creés que la marca deportiva es importante como instrumento de marketing?

(209 respuestas)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

### ***3. Interés sobre las camisetas de fútbol de la Selección Nacional uruguaya y su posible rol como instrumento de marketing deportivo***

Ya analizamos las diferentes características y opiniones de los encuestados referente a las camisetas de fútbol en general, nos toca ahora analizar en particular el caso de la Selección

Nacional de Uruguay. Para esto, hicimos diferentes consultas a los consumidores para poder obtener información referente a este punto en cuestión.

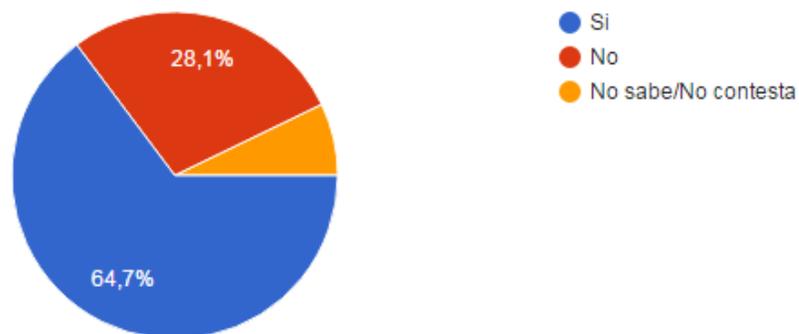
El primer grupo de preguntas apunta a la obtención de información referente a la utilización y el significado de la camiseta para los hinchas.

Vemos que el 63% de los encuestados compraron alguna vez una camiseta de la Selección Nacional, y que, de estos, la mayoría la utilizan para ir al estadio a alentar a la Selección lo cual es lo más esperado, además un porcentaje bastante grande la utilizan cuando practican deportes como indumentaria deportiva.

Llama la atención que el 13% no la usa nunca, a pesar de haberla comprado. Trataremos de identificar en el próximo grupo de preguntas el motivo de este comportamiento.

Este segundo grupo de preguntas apunta a la obtención de información referente a la valoración y percepción sobre el significado de la camiseta para los hinchas y a la inversión de los *sponsors* en la misma.

### Sentís que es la mejor manera de identificarte con la selección? (224 respuestas)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Ante la pregunta de cuál es la mejor manera de identificarse con la Selección, el 65% de los encuestados afirmó que la camiseta es la mejor manera. Luego veremos que otros elementos son utilizados para identificarse con ella. Por otro lado, cuando le preguntamos sobre qué opinan los

demás sobre el sentimiento hacia la camiseta de la Selección, la mayoría de ellos opinan que es respeto y reconocimiento. Lo cual nos hace concluir que no solo la camiseta es lo más importante para los consumidores, sino que además entienden que es un símbolo de respeto y admiración.

Trataremos de entender ahora si los consumidores entienden que las empresas deben utilizarlo y cómo y cuándo deben invertir para obtenerlo:

Cuando consultamos sobre invertir en la Selección los encuestados entienden que sí es importante y principalmente para la Asociación Uruguaya de Fútbol, ya que estos son los que organizan el Fútbol en Uruguay y administran el dinero que de este proviene entre los actores involucrados.

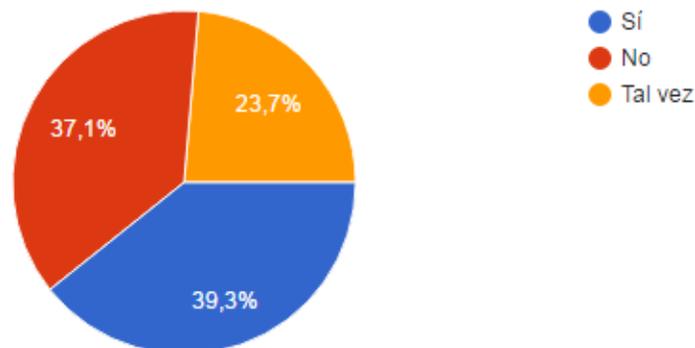
La principal razón para atraer sponsors es por excelencia el dinero que estos pueden aportar a la selección, pero además los consumidores entienden que el reconocimiento que las marcas auspiciantes pueden generar para la Selección es importante.

Veremos ahora si esto se traslada a la camiseta de la Selección en particular:

Como vemos la respuesta es sí, una gran mayoría entiende que el auspiciante de la camiseta puede incrementar el reconocimiento de los demás en la Selección y no solo eso, sino que además puede contagiar a otras marcas a invertir en la selección, generando así un marketing indirecto que multiplicaría los ingresos.

### Crees que la camiseta es en lo que más deberían invertir los sponsors?

(224 respuestas)



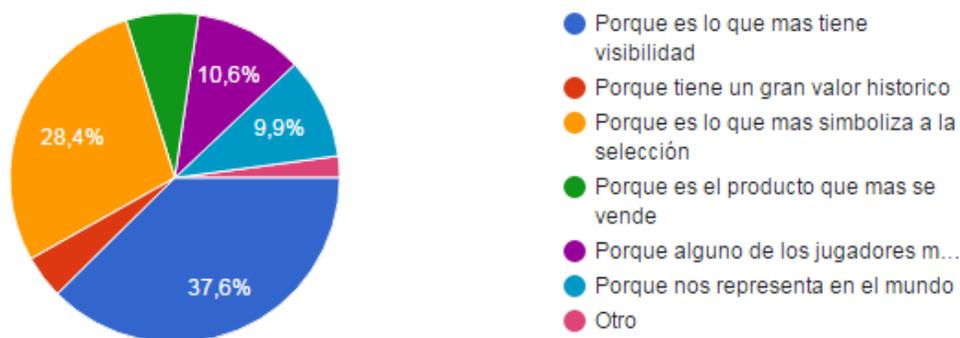
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Ahora veremos cuál es la opinión de los encuestados sobre si la camiseta es lo que más deberían invertir, y aquí vemos que la respuesta no es tan obvia, sino que por el contrario están divididas las opiniones, deberemos entonces profundizar el análisis.

El 40% cree que es lo que más deberían invertir veremos en la próxima respuesta porque es lo más importante. Por otro lado, un 37% cree que no es lo más importante, veremos más adelante que otros elementos son más importantes que la camiseta.

### Porque crees que la camiseta es en lo que mas deberían invertir?

(141 respuestas)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Vemos que ese 40% que opina por la positiva entiende que la camiseta es lo que más deben invertir porque es lo que más tiene visibilidad, pero además es la que más simboliza a la Selección. Esto nos permite concluir dos cosas: por un lado, que la camiseta es un símbolo como tal y que además es un medio de gran visibilidad para transmitir un mensaje.

Por último, en esta sección iremos un paso más adelante y consultaremos a los encuestados sobre su entendimiento sobre las inversiones que estas empresas hacen en la Selección y en su

camiseta. Veremos que opinan respecto al beneficio que estas inversiones le generan y si recuperan o no la inversión realizada.

Aquí las respuestas llaman un poco la atención tomando en consideración lo chico del mercado uruguayo, pero, sin embargo, los consumidores entienden que las empresas que invierten en la Selección ganan dinero, incluso la mayoría entienden que ganan mucho o bastante.

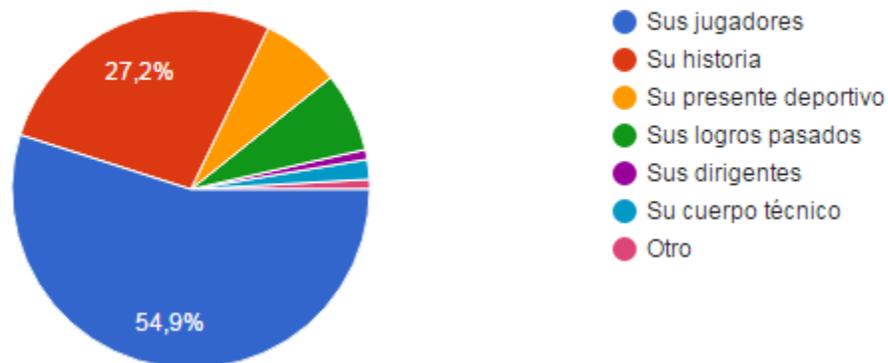
Por otro lado consultados acerca del caso particular de la marca deportiva que fabrica la camiseta de la Selección y que por lo tanto tiene los derechos exclusivos sobre la misma, el 50% entienden que estos recuperan el dinero invertido en el contrato de exclusividad y obtienen ganancias por la venta de la camiseta y los negocios asociados a esta exclusividad.

#### **4. Otros elementos de sponsorio utilizados**

Veamos ahora el ultimo grupo de preguntas referente a otros elemendos utilizados habitualmente en el marketing depotivo.

Como vimos en la sección anterior un 37% de los encuestados cree que la camiseta no es lo más importante a la hora de realizar una inversión por parte de los sponsors, veremos ahora que otros elementos son más importantes que la camiseta, desde el punto de vista de los consumidores.

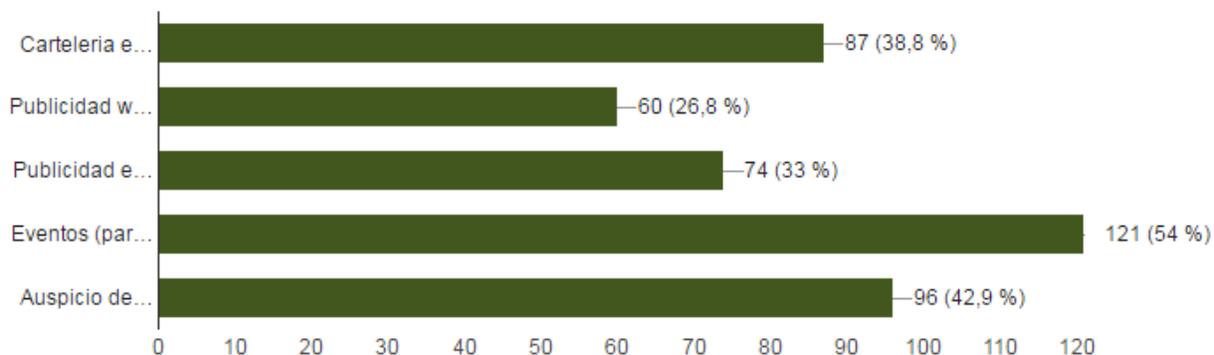
#### **Con que otras cosas te identificas de la selección? (224 respuestas)**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta

Vemos que las respuestas están claramente definidas, los dos elementos más importantes a la hora de identificarse con la selección (además de su camiseta) son por un lado sus jugadores, figuras internacionales que militan en equipos de primer nivel y que triunfan en los mismos, y por otro lado la historia, que como vimos en el Marco aplicado es rica y llena de gloria.

### En que otros elementos deberían invertir? (224 respuestas)



Referente a los medios para invertir, los encuestados entienden que las mejores maneras de invertir son a través de los eventos, partidos realizados y la cartelería en estos que en estos eventos se exponen y, por último, los jugadores de la selección; esto resulta claro tomando en cuenta las respuestas obtenidas en la pregunta anterior.

## Hallazgos y Oportunidades

El marketing deportivo utiliza diversos factores o elementos para la determinación del valor de marca de una institución deportiva y la camiseta que estas visten, es un elemento determinante para la creación de valor desde la perspectiva de los consumidores, es lo que intentaremos demostrar.

- Marketing como instrumento de captación de consumidores:

El marketing en los equipos de fútbol se enfocará en la captación de consumidores para la práctica del deporte y convertirse así en una plataforma atractiva para las empresas en temas de patrocinio, generar un espectáculo atractivo con el fin de atraer consumidores a los eventos (partidos) de los que el club sea partícipe y ofrecer una serie de productos complementarios que refuercen el vínculo con el cliente (hinchas) y generen beneficios económicos para el club. La

probabilidad de cumplir con este objetivo va a depender de las acciones que las instituciones tomen y por sobre todo del interés por el deporte que los consumidores tengan, en este caso el interés es casi del 80% de los consumidores, incluso más de la mitad son hinchas y una minoría fanáticos, por lo que la probabilidad es alta.

- *Branding* como medio para la construcción de marca:

Respecto al interés sobre las camisetas de fútbol en general y su posible rol como instrumento de marketing deportivo, debemos citar aquí un término relacionado con este tema, el término *branding*. Como vimos éste busca la construcción de la marca, la cual genera un posicionamiento en el mercado, este es el proceso de crear y desarrollar una marca mediante diversas acciones que empiezan desde la creación de una imagen visual hasta el posicionamiento mediante acciones que generen valor en el público. Un instrumento de imagen visual puede ser, por ejemplo, la camiseta que los clubes y selecciones visten, esto va a depender del interés de los consumidores. Encontramos aquí, que los resultados arrojaron una dualidad de opiniones. Por un lado, casi un tercio de los consumidores sabe poco de camisetas, pero por otro lado casi dos tercios sabe bastante o mucho, incluso podemos notar que la mitad no compran camisetas. Debemos recordar que el posicionamiento en el mercado deportivo depende de generar un vínculo entre el hincha, el fanático y la marca-club, el cual nace a partir de fenómenos emocionales en el consumidor (hincha) a partir de la identificación con club, lo que puede repercutir en el consumo del producto espectáculo y las marcas y los productos asociados, como por ejemplo las camisetas de fútbol. En este caso los resultados indican una valoración de ciertas características como diseño, originalidad y marca deportiva que la fabrica y comercializa. En esto último el *co-branding* tiene su espacio, este nos indica como una alianza basada en intereses compartidos puede generar alta competitividad en un mercado, las marcas buscan estrategias conjuntas de comunicación que tienen un mismo fin o un mismo público para dejar un mensaje claro, existen diversas formas de poner en funcionamiento esta estrategia, en este caso se relaciona la marca que fabrica las camisetas y el club o selección que la viste.

- La comunicación y la imagen de marca:

La importancia de generar una estrategia de comunicación a la hora de posicionar una marca, es vital para que la misma sobreviva en el mercado, a la hora de competir con otras marcas es

fundamental hacerse conocer, pues el consumidor no solo busca producto físico, detrás de la selección de un producto o servicio está una estrategia de comunicación que crea una imagen en el público, y que se constituye del mismo producto, mensajes, beneficios, valores, promesas y diferenciales que las haga ser recordadas. Es por esto que los anunciantes siempre pretenderán obtener la máxima exposición de su marca, aprovechando la presencia en camisetas oficiales, chalecos de entrenamiento y otros implementos deportivos, debido a que el rebote en los medios a través de fotografías y filmaciones es un buen generador de imagen, he aquí la importancia de la utilización de la camiseta por parte de los hinchas y los deportistas.

- El reconocimiento de los consumidores como principal activo:

El *branding* define el valor de marca como el conjunto de activos y pasivos vinculados con la marca, el nombre y el símbolo, los cuales aumentan o disminuyen el valor de un producto o un servicio según los clientes de la compañía. El reconocimiento de parte de los consumidores tiene efecto directo sobre los ingresos por ventas de entradas, eventos diversos y *merchandising*, así como en el poder de negociación del equipo con las empresas interesadas en invertir en patrocinios y medios de comunicación para la transmisión de los partidos. Ante la pregunta de ¿cuál es la mejor manera de identificarse con la selección?, el 65% de los encuestados afirmó que la camiseta es la mejor manera, esta identificación está apoyada en imagen de respeto y reconocimiento que los demás tienen sobre la camiseta. Lo cual nos hace concluir que no solo la camiseta es lo más importante para los consumidores, sino que además entienden que es un símbolo de respeto y admiración.

- El patrocinio como vía para incrementar el reconocimiento:

El patrocinio es una estrategia usada por las empresas como parte del mix de marketing, dentro de la promoción, con el fin de utilizar las asociaciones emocionales que existen entre los consumidores y un equipo de fútbol o un jugador determinado para obtener una forma de publicidad diferente a las tradicionales, de esta manera se puede aprovechar el alcance masivo del fútbol a cambio de un monto que beneficie a la institución deportiva. Como vemos en las respuestas, una gran mayoría entiende que el auspiciante de la camiseta puede incrementar el reconocimiento de los demás en la selección y no solo eso, sino que además puede contagiar a otras marcas a invertir en la selección. Vemos además que el 40% opina que la camiseta es lo

que más deben invertir los sponsors porque es lo que más tiene visibilidad y es lo que más simboliza a la selección. Esto nos permite concluir dos cosas: por un lado, que la camiseta es un símbolo como tal y que además es un medio de gran visibilidad para transmitir un mensaje.

Un adecuado manejo de la marca-club genera beneficios en los diferentes productos que puede ofrecer el club de fútbol: las asociaciones a su marca generan valor y atractivo no solo en el consumidor sino también en los socios estratégicos actuales y potenciales. Los consumidores entienden que las empresas que invierten en la selección ganan mucho o bastante dinero, incluso la mitad entiende que la marca deportiva que fabrica la camiseta de la selección recupera el dinero invertido y obtienen ganancias por la venta de la camiseta y los negocios asociados a esta asociación.

- El uso de *merchandising* para incrementar la presencia de la marca:

El *merchandising* es la comercialización de bienes en diferentes lugares y momentos. Aplicando este concepto al fútbol se puede definir como la venta de productos durante el espectáculo deportivo; pero va más allá, va al posible punto de venta como un concept store del club que buscará generar la imagen de la marca del club, experiencias y rentabilidad. El *merchandising* puede convertirse en un punto de partida del presupuesto con un aporte significativo en cuanto a ingresos, también en una herramienta de comunicación para fomentar la presencia de la marca del club en la mente del hincha actual y potencial en el ámbito local e internacional. Según los encuestados los dos elementos más importantes a la hora de identificarse con la selección (además de su camiseta) son por un lado sus jugadores y por otro lado su historia, por lo que este es un buen punto de partida para que las empresas inviertan en la selección. Por otro lado, los encuestados entienden que las mejores maneras de invertir son a través de los eventos, partidos realizados y la cartelería.

## CONCLUSIONES

Durante la investigación se analizó el marketing deportivo y la evolución en Uruguay.

Se puntualizó en el fútbol por la visibilidad internacional de la Selección y se focalizó en la camiseta como instrumento de marketing deportivo de la misma.

Además se indagó a diversos consumidores para poder entender cuál su opinión acerca de los factores o elementos de marketing deportivo en el fútbol, en los que se puede basar la construcción de una marca, en particular nos interesaba afirmar si la camiseta de la selección nacional de fútbol es uno de estos elementos.

A través del proceso de investigación pudimos obtener las siguientes conclusiones:

- Uruguay es un país muy futbolero, sin embargo las camisetas de fútbol como producto en sí mismo, no resultan interesantes para los ellos, aunque si existen ciertos elementos propios que son valorados.
- Hay una apreciación importante de los consumidores respecto de la marca deportiva/fabricante como instrumento diferenciador, podemos concluir que la marca puede influir en las decisiones de los consumidores a la hora de la elección de un producto similar frente al otro, esto último es una buena aproximación para validar nuestra hipótesis.
- Para los consumidores, la camiseta es la mejor manera de identificarse con la selección de fútbol de Uruguay, incluso entienden que la visión de los demás sobre el sentimiento hacia la camiseta es de respeto y reconocimiento, por lo que podemos afirmar aquí que la camiseta es sin dudas un instrumento importante de marketing deportivo y para la creación de valor de marca entorno a ella.
- Los auspiciantes que invierten en la camiseta de la selección pueden incrementar la visibilidad de su marca, el reconocimiento y el interés de los demás en la selección, ya que la camiseta es un símbolo en sí mismo y además puede contagiar a otras marcas a invertir, generando así un marketing indirecto que multiplicaría los ingresos.



- Existen otros dos elementos importantes para los consumidores a la hora de identificarse con la selección (además de su camiseta): su rica historia y sus jugadores. Estos elementos pueden ser excelente medios para que los sponsors puedan invertir y potenciar el valor de marca, además de otros medios como: los eventos deportivos, partidos y la cartelera que se muestra en estos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2005). Liderazgo de marca. Barcelona: Deusto.
- Aaker, David. (1991). Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca, Madrid: Díaz de Santos.
- Agudo, A. & Toyos, F. (2003). Marketing del fútbol. Barcelona: Pirámide.
- Amado, Juan de Andrés. (1983). Apuntes de merchandising. Madrid: Editmex.
- American Marketing Association. (2010). Marketing Power.com. Recuperado de <<http://www.marketingpower.com>>.
- Andriessen, D. (2004). Making Sense of Intellectual Capital. PhD thesis, Nyenrode University, The Netherlands. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Andriessen, D. (2004). Making Sense of Intellectual Capital. PhD thesis, Nyenrode University, The Netherlands. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Bojalil, Margarita. (2002). La marca: máximo valor de su empresa. México, D. F.: Pearson Educación.
- Campos, C. & Nogales, J. F. (2006). Análisis de la gestión organizativa de los servicios: una de las disciplinas madres de la gestión deportiva. Actas del I Congreso Internacional de Ciencias del Deporte. Pontevedra.
- ESIC Business & marketing school “Marca y posicionamiento”2008.
- Ferrand, A., Torrigiani, L. & Camps i Povill, A. (2007). La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos. Barcelona: Paidotribo.
- Grohs, R., Wagner, U. & Vsetecka, S. (2004). Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination. Schmalenbach Business Review, 56(2), 119-138.



- Houlihan, A., Parkes, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S. & Schmick, C. (2010). Football Money League. Manchester: Sports Business Group at Deloitte.
- Instituto Nacional de Estadística - Demografía y Estadísticas Sociales / Población / Censos / Censos 2011- Recuperado de <http://www.ine.gub.uy/web/guest/censos-2011>
- Javier Alvarez Latallada - Director de la agencia de marketing Alvarez Latallada y socio fundador de Marketing Deportivo.uy. Entrevista "¿Cómo es el marketing deportivo en Uruguay?" - Recuperado de <http://marketingdeportivo.uy/futbol/como-es-el-marketing-deportivo-en-uruguay/>
- Jiménez, Ana Isabel. & Calderón, Haydeé. (2004). Dirección de productos y marca. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Journal of Sport Marketing (National Sport Information Centre Web Archive), 2(1). Recuperado de <<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1998/cjasm/v2n1/pope21.htm>>.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. Madrid: Pearson Educación.
- Marín, Joaquín. (2008). Imagen, comunicación y deporte: una aproximación teórica. Madrid: Visión Libros.
- Molina, Gerardo. (2008, octubre). ¿Por qué asociar mi empresa a los deportes? Management Herald, pp. 30-33. Recuperado de <[http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/g\\_molina\\_caso\\_real\\_madrid\\_management\\_herald.pdf](http://www.gerardomolina.com/prensa/pdf/g_molina_caso_real_madrid_management_herald.pdf)>.
- Molina, Gerardo. (2009). Marketing deportivo II: cómo asociar con éxito su empresa al deporte. Buenos Aires: WA Ediciones.
- Pérez Castro, C. & Salinas, G. (2008). Valoración y evaluación de marcas: medir para crear valor. Cambridge, MA / Bilbao: Harvard University / Deusto.
- Poppe, Nigel. (1998, enero). Overview of Current Sponsorship Thought. Cyber-



- Rojas, Natalia (2013). Marketing deportivo, posicionamiento de marca y creación de valor.
- Villarejo-Ramos, A. (2007). A proposed model for measuring the Brand Equity in sports organization. EsicMarket (Business & Marketing School ESIC), 123, 63-68. Recuperado de [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-10405650/A-proposed-model-for-measuring.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-10405650/A-proposed-model-for-measuring.html).
- VIÑES, Victoria. Co-branding, creatividad y crisis. Facultad de comunicaciones, Universidad de Alicante, España. 2012
- Wikipedia, la enciclopedia libre - Fútbol en Uruguay - Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Fútbol\\_en\\_Uruguay](https://es.wikipedia.org/wiki/Fútbol_en_Uruguay)
- Zapater, Alberto; Cuervo, Sergio; Meza, Julio; Vargas, Martín; Velázquez, Blanca; Zúñiga, Miguel Ángel (2011). Valor de marca en el fútbol profesional.

## ANEXO 1

# Encuesta sobre valor de marca de la camiseta de la selección nacional de Fútbol

224 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

### Datos personales

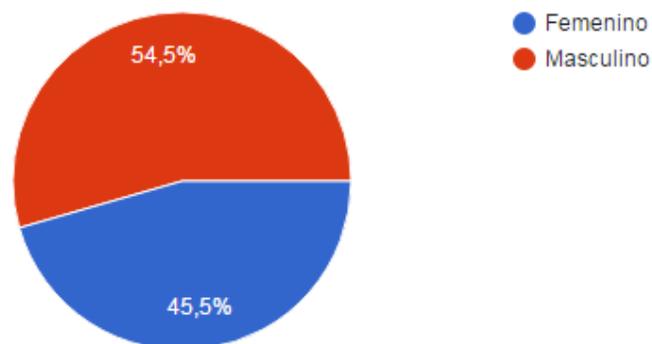
Nombre (224 respuestas)

Natalia
Natalia
Natalia
Federico
Federico
Federico
Juan
Juan
Juan
javier
javier
javier

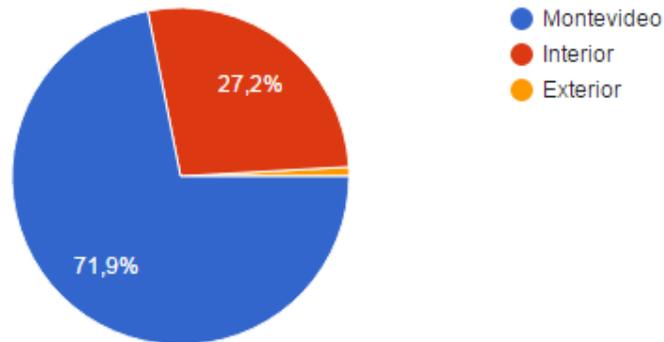
## Trabajo/profesión/oficio (224 respuestas)

Contador

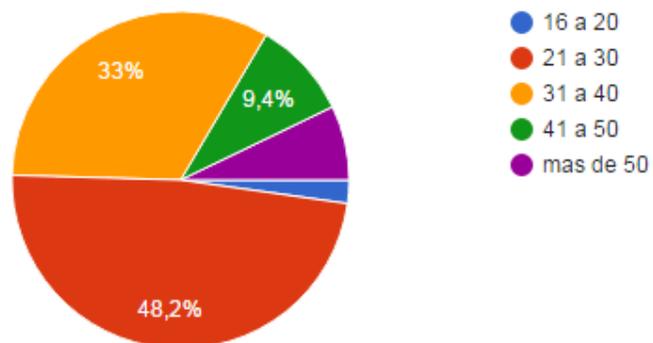
## Sexo (224 respuestas)



### Ciudad (224 respuestas)

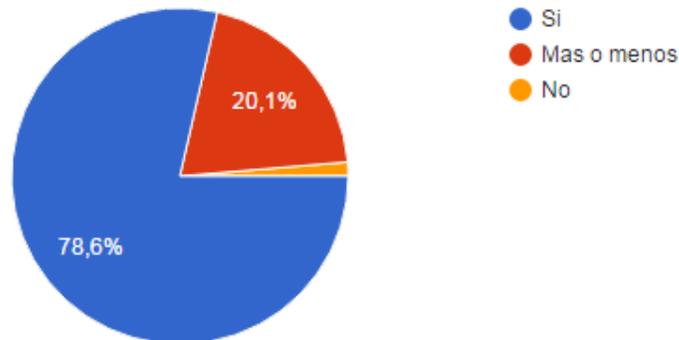


### Edad (224 respuestas)



## Interés por el fútbol

Te gusta el fútbol? (224 respuestas)

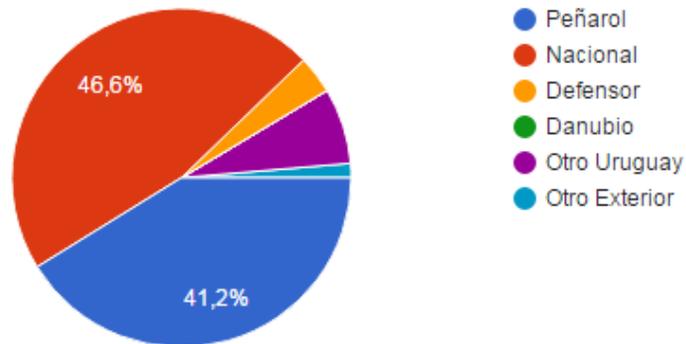


## Hincha?

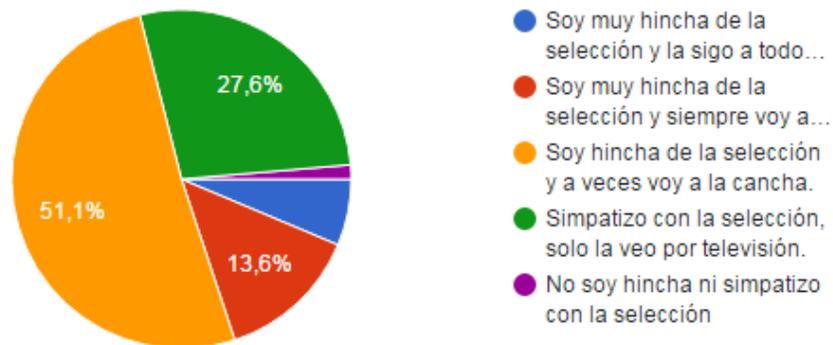
Qué tipo de futbolero eres? (221 respuestas)



### Hincha de que equipo? (221 respuestas)



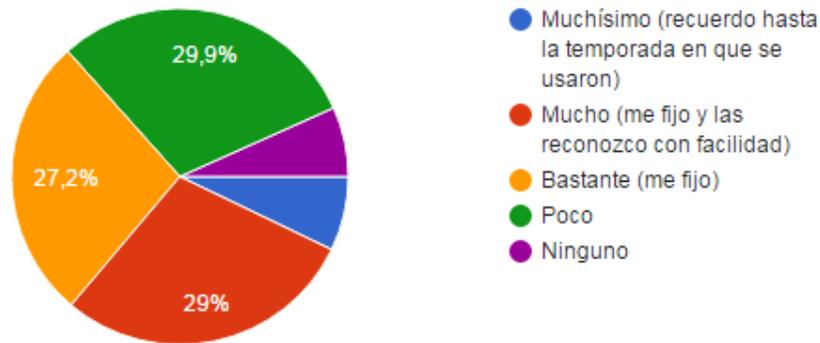
### Qué tan hincha de la selección nacional eres? (221 respuestas)



## Interés sobre las camisetas de fútbol

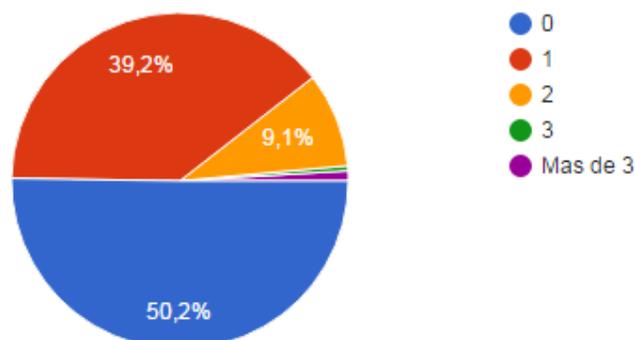
Cuál es tu conocimiento/interés sobre las camisetas de fútbol en general?

(224 respuestas)



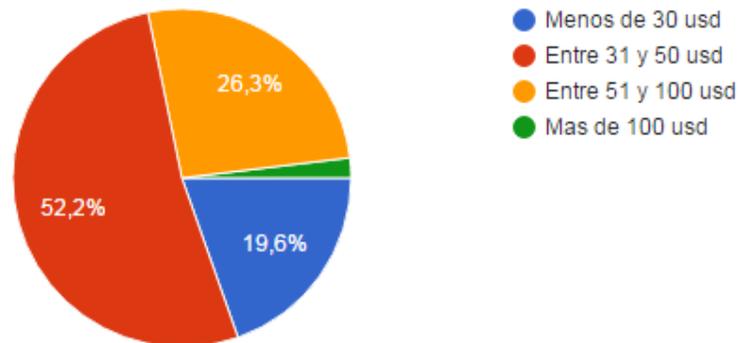
## Sobre las camisetas de fútbol

Cuántas camisetas compras al año? (209 respuestas)



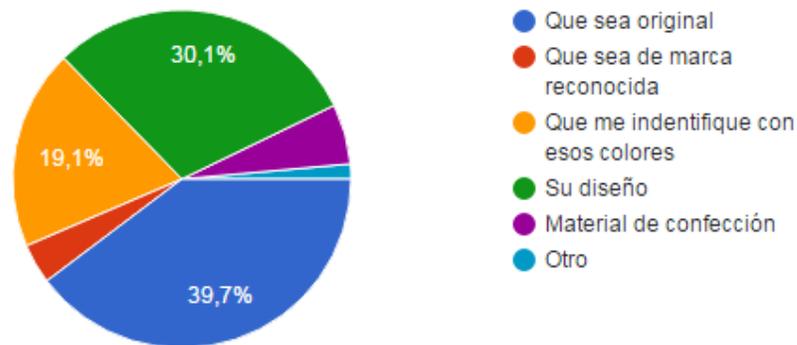
## Cuanto estarías dispuesto a pagar por una camiseta?

(209 respuestas)



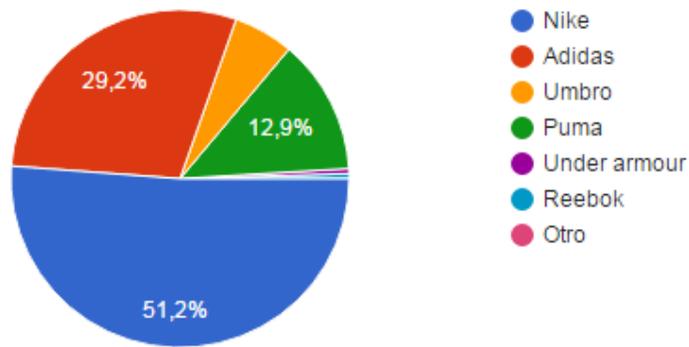
## Qué considerarías mas importante a la hora de comprar una camiseta de fútbol?

(209 respuestas)



### Cual de las siguientes marcas deportivas asocias más a camisetas de fútbol?

(209 respuestas)



### Crees que la marca deportiva es importante como instrumento de marketing?

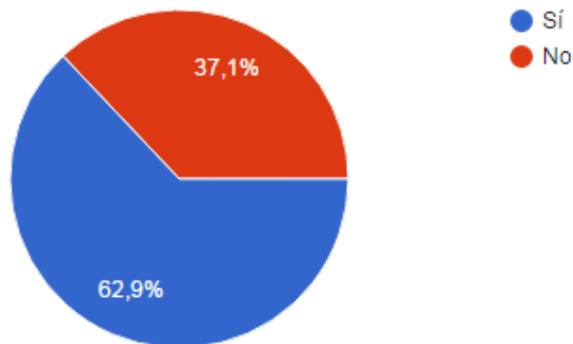
(209 respuestas)



## Camiseta de la selección nacional uruguaya

Compraste alguna vez alguna camiseta de la selección uruguaya de fútbol?

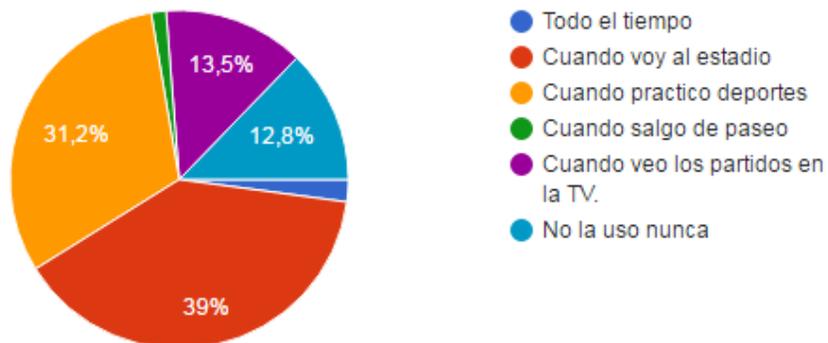
(224 respuestas)



## Utilización de la camiseta de la selección uruguaya

Cuando utilizas la camiseta de la selección uruguaya?

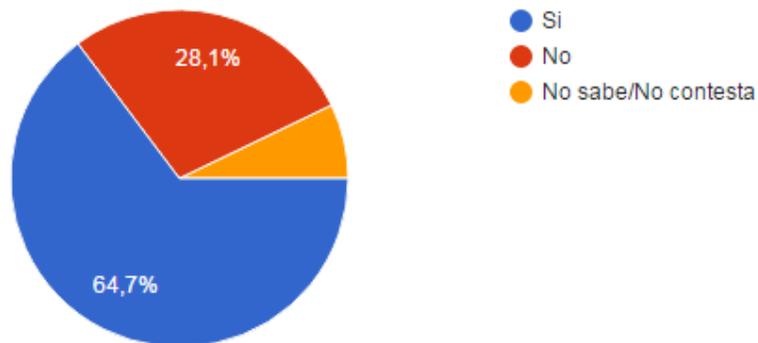
(141 respuestas)



## Interés sobre la camiseta de la selección nacional uruguaya

Sentís que es la mejor manera de identificarte con la selección?

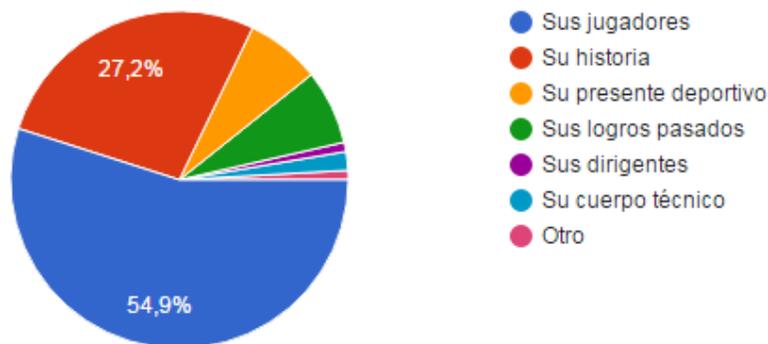
(224 respuestas)



## Otros elementos para identificarse con la selección

Con que otras cosas te identificas de la selección?

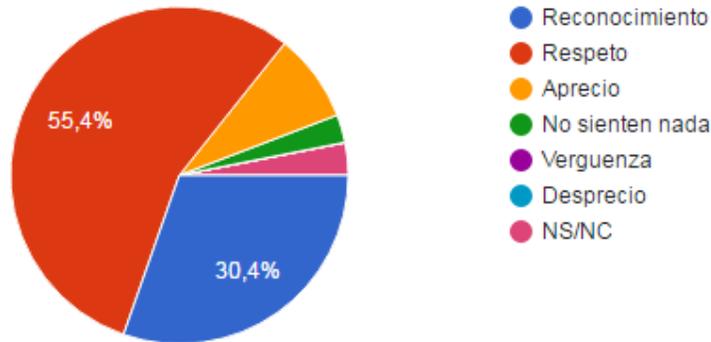
(224 respuestas)



## La camiseta en el exterior

A tu criterio, que siente el publico en general en otros países respecto a la camiseta uruguaya?

(224 respuestas)



## Invertir en la selección uruguaya de fútbol y en su camiseta

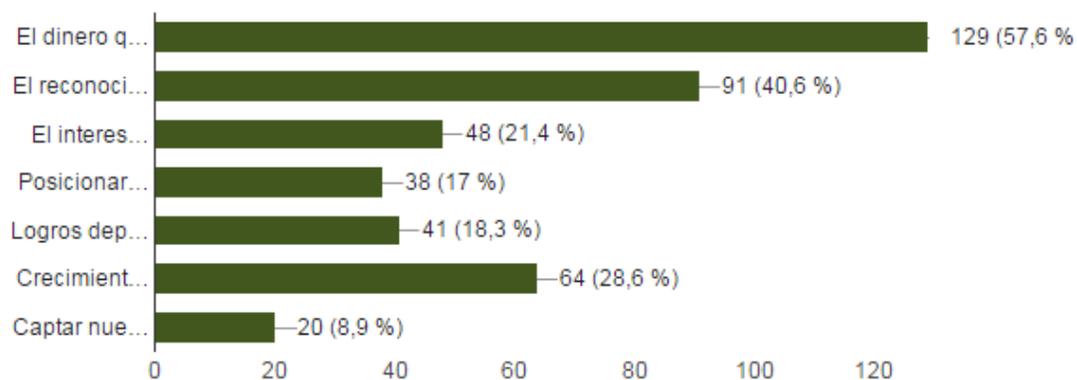
Crees que es importante que las empresas inviertan en la selección? Y para quien?

(224 respuestas)



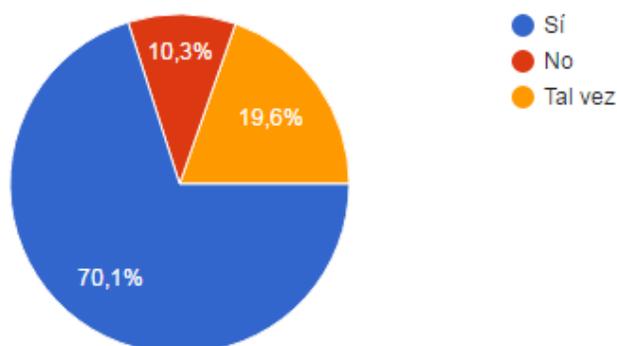
## Cuáles son las principales razones para atraer sponsors a la selección?

(224 respuestas)



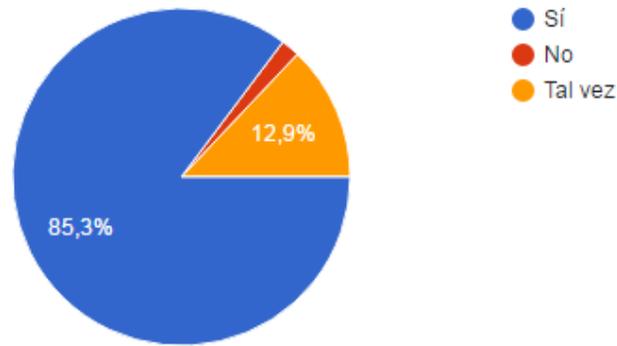
## Crees que el auspiciante de la camiseta puede incrementar el reconocimiento de los demás sobre la selección?

(224 respuestas)



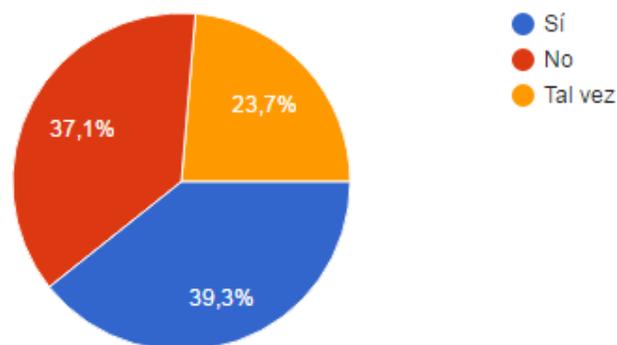
### Crees que la marca auspiciante puede incrementar el interés de otras marcas en invertir en la selección?

(224 respuestas)



### Crees que la camiseta es en lo que más deberían invertir los sponsors?

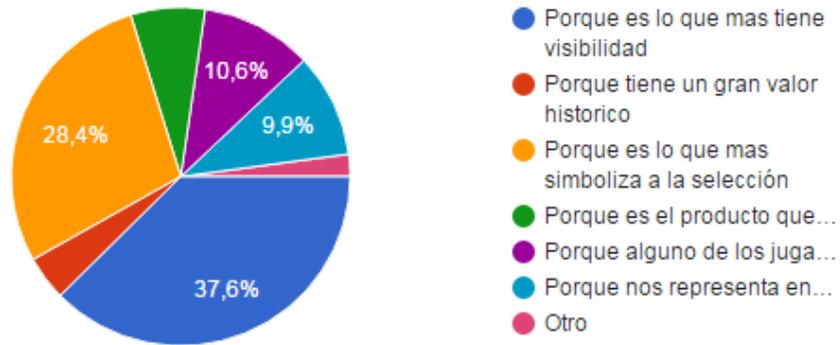
(224 respuestas)



## Invertir en la camiseta de fútbol de la selección uruguaya

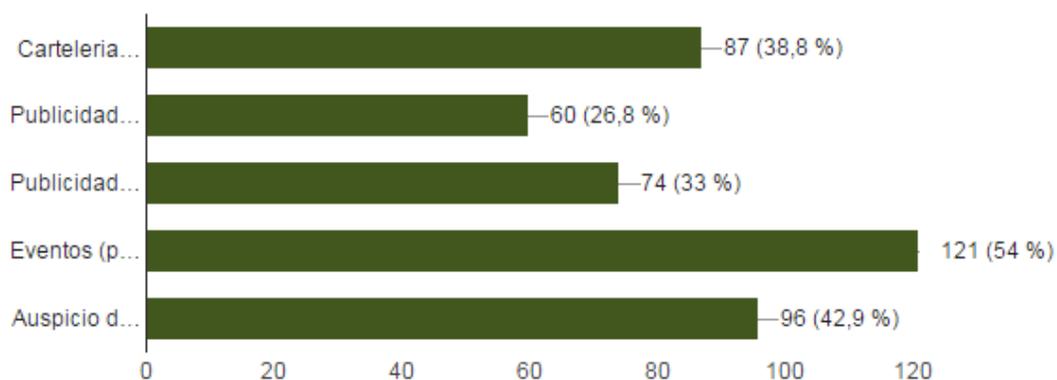
Porque crees que la camiseta es en lo que mas deberían invertir?

(141 respuestas)



## Otros elementos en los que deberían invertir los sponsors

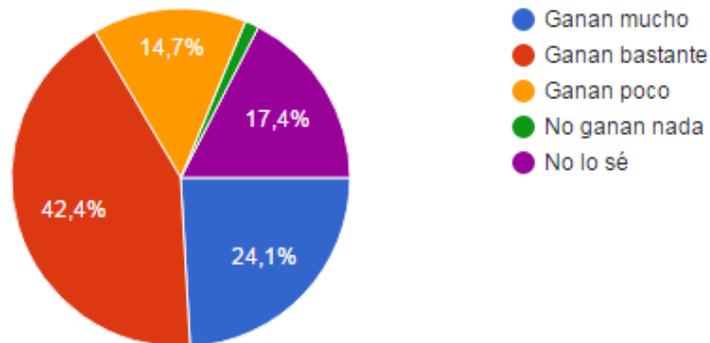
En que otros elementos deberían invertir? (224 respuestas)



## Recupero de inversión de los sponsors

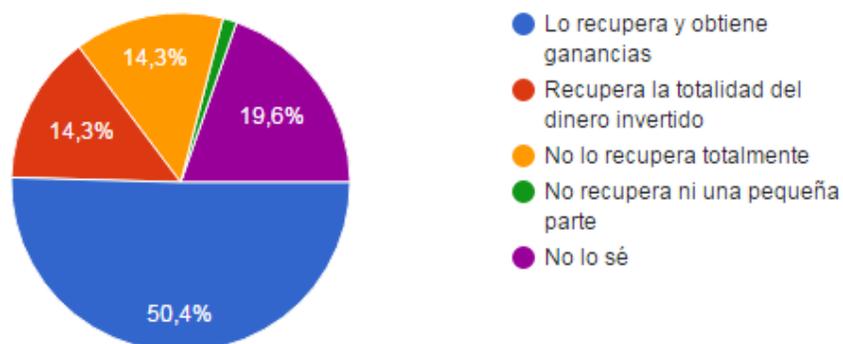
Crees que las empresas ganan dinero invirtiendo en la selección uruguaya de fútbol?

(224 respuestas)

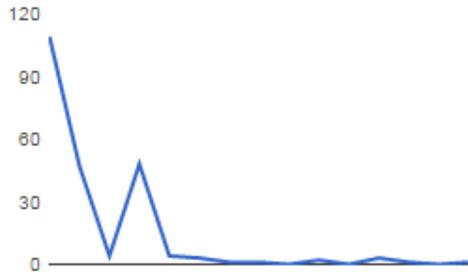


Crees que la marca deportiva de la selección uruguaya recupera el dinero invertido en la camiseta?

(224 respuestas)



## Número de respuestas diarias



Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Informar sobre abusos - Condiciones del servicio - Otros términos

Google Formularios