

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**Gastronomía y deporte como difusor cultural**  
Planeamiento estratégico para comunicar una nueva empresa gastronómica

Pablo Ezequiel Sáenz Briones  
Cuerpo B del PG  
24/07/2015  
Licenciatura en Publicidad  
Proyecto Profesional  
Empresas y Marcas

## Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1. Marketing de relaciones y emocional como táctica competitiva</b>	11
1.1. Concepto de marketing de relaciones	11
1.1.1. Acercamiento de los clientes con una marca	14
1.1.2. Fidelización del cliente	15
1.2. Publicidad emocional para darse a conocer	18
1.2.1. Comunicación en el punto de venta	20
1.2.2. La fuerza de internet en la persuasión	21
1.3. Branding: un mensaje emocional	22
<b>Capítulo 2. Fútbol, pasión mundial</b>	24
2.1. Evolución del fútbol	24
2.2. El fútbol sudamericano	28
2.3. Furor del fútbol en argentina	36
2.4. Historia del club Atlético Boca Juniors	37
<b>Capítulo 3. Emergentes socio - culturales</b>	43
3.1. La influencia de los medios masivos en el fútbol	43
3.2. Entre la industria cultural y la cultura popular	46
3.3. La hinchada no se vende: el futbol como elemento identitario	51
<b>Capítulo 4. Restaurantes temáticos</b>	57
4.1. Origen y evolución de los restaurantes temáticos	57
4.2. Restaurantes temáticos: entretenimiento como nuevas experiencias	59
4.3. La innovación de los restaurantes temáticos	61
4.4. Restaurantes temáticos en Buenos Aires.	63
<b>Capítulo 5. Organización/ reconocimiento de la empresa</b>	66
5.1. Análisis de la organización	66
5.1.1. Servicio y producto:	68
5.1.2. Elementos que construyen la identidad de la empresa	70
5.1.3 Público objetivo que abarca la empresa	72
5.2. Factores externos a la empresa	74
5.2.1. Análisis de la competencia. Método de observación	75
5.3. Factores internos de la empresa.	79

<b>Capítulo 6: Planeamiento estratégico</b>	83
6.1 Identidad de la empresa	83
6.1.1. Construcción de la marca	86
6.1.2. Condiciones y anatomía de la identidad	89
6.2 Estrategia de Marketing.	91
6.2.1. Principales valores de la empresa.	92
6.2.2. Plan de lanzamiento del nuevo producto	93
6.3 Estrategia de comunicación.	94
6.3.1. Personalidad de la audiencia	95
6.3.2. Objetivo de comunicación.	96
6.3.3. Posicionamiento	97
6.3.4. Alianza estratégica de la empresa	99
6.3.5. Mix de comunicación.	100
<b>Conclusiones</b>	103
<b>Listado de referencias Bibliográficas</b>	105
<b>Bibliografía</b>	107

## Introducción

Este Proyecto de Graduación se inscribe en la categoría de Proyecto Profesional, enmarcado en la carrera Licenciatura en Publicidad y dentro de la línea temática de Empresas y marcas. El objetivo se centra en la creación de una nueva marca y el lanzamiento de la misma dentro del mercado gastronómico argentino. La pelota no se mancha es el nombre de la empresa, restaurante temático relacionado con el fútbol, emplazado en un espacio de tradición como lo es el denominado Caminito. Así se definirá la pregunta problema de este proyecto: ¿Como formar un planeamiento estratégico de una empresa que combina deporte y gastronomía como difusor de la cultura Argentina?.

No se puede dejar de reconocer la importancia internacional que posee el fútbol en el ocio de las personas. Basta con observar el porcentaje que este deporte ocupa en los medios de comunicación para indagar en lo arraigado que se encuentra en la identidad socio-cultural del ser argentino. Bajo esta perspectiva, este proyecto se propone crear una campaña de comunicación para una nueva marca que transmita la cultura argentina a través de un restaurante temático, combinando el fútbol con la gastronomía. En este aspecto, el marketing de las relaciones resulta fundamental a la hora de transmitir los valores de la empresa, crear un sentido de pertenencia y generar un vínculo desde la emoción. Para cumplir con dicho fin, este trabajo se propone como objetivos específicos tener en cuenta el hábito de consumo de los clientes tanto potenciales como secundarios. De este modo se pretende entender, las necesidades de los mismos, impactar al mayor número de clientes posibles no solo a nivel nacional sino también internacional para alcanzar la expansión de la reputación de la empresa. Dado que la organización se encontrará ubicada estratégicamente en un barrio de confluencia turística como lo es la Boca, se intentará crear una campaña de comunicación que sea acorde a los clientes captados por la empresa y difundir una marca dentro del mercado seleccionado para

poder obtener el liderazgo y comprender cómo se construye un buen restaurante con magnetismo que se consolide al ofrecer un mejor producto que sus competidores. Una vez que se haya definido el hábito de consumo, se deberá captar la atención del comensal turista, a través de la innovación y el orgullo de pertenecer a esa cultura. Asimismo, el target secundario requerirá conocer la importancia que tiene el fútbol en la cultura argentina.

Los pilares que conllevarán a lograr estos propósitos priorizan la credibilidad, enfocada tanto en la decoración del lugar como en el trato personalizado de los empleados hacia los clientes. El manejo de la afectividad a través de los sentimientos y emociones creará un significado de identificación en cuanto a las personas que viven en el país y a los turistas logrando así obtener nuevas experiencias. La autoafirmación que tomará la empresa como marca difundirá cultura a través de un servicio gastronómico, respetando así, la linealidad en lo que promete la empresa.

Existen otras investigaciones que abarcan temáticas similares a esta propuesta en cuanto al diseño y la comunicación de una nueva marca en el mercado. El primer caso es el de Jelsich, M. (2014) Un ingrediente emocional. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El artículo comparte con este trabajo el estudio del desarrollo de un plan de branding para una mejor gestión de marca dentro del sector gastronómico. Por su parte, Preza Medrano, M. (2014) en Marketing de Experiencia. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo y Patrone, F. (2010) en Amaremos, Planeamiento estratégico para una nueva marca. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo coinciden en transmitir una experiencia en base al servicio gastronómico de un país. De la misma forma, exponen su propuesta en la creación de un plan de comunicación para una empresa gastronómica. Otro de los antecedentes destacados es el de Fernández Saragó, D. (2013) Ikura, Fusion Cuisine.

Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. En él, el publicista prepara el lanzamiento de una nueva marca gastronómica y elabora un estudio del marketing de relaciones, branding emocional y las actitudes de los consumidores. Para indagar en las necesidades que tienen las pequeñas y medianas empresas en el ámbito gastronómico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, puede servir como punto de partida Levato, C. (2012) Publicidad para PYMES gastronómicas Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo como así también a Pinto Nieto, J. (2014) Cómo publicitar un restaurante. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Otro caso similar es el proyecto de Diaz, M. (2014) Hambrientos por la fama. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Aunque se trate la modificación de una marca ya existente, resultan relevantes los aportes que realiza en torno a la creación de un nuevo plan de comunicaciones para un restaurante. Con el interés de abarcar una mayor cobertura mediante los medios de comunicación es fundamental tomar a las redes sociales como una nueva alternativa para fortalecer la marca dentro del mercado. Para ello, se tendrá como antecedente a Robledo Restrepo A. (2010) Internet, el éxito de una nueva era de los negocios . Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El autor considerado destaca la relevancia de las nuevas tecnologías como medios alternativos para arribar a un público más amplio. Un proyecto que ronda las mismas características sobre el concepto de la publicidad digital es el de Reina F. (2013) Ads Interactive negocios. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. En éste, se realiza un análisis sobre las estrategias y el posicionamiento de una una marca en base a las nuevas tecnologías digitales.

Finalmente, se considerará a Vaninetti, G. (2014) Olvidé San Telmo. Proyecto de graduación. Facultad de diseño y comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. A pesar de no pertenecer al sector gastronómico, el proyecto está orientado a transmitir los valores de un nuevo producto que que impacte positivamente en el mercado,. Al igual que en éste, se pretende desarrollar un mix de comunicaciones y analizar diversos factores que condicionan a la empresa.

El Proyecto está conformado en su estructura por seis capítulos, los que a su vez están conformados por una serie de epígrafes. Cada capítulo desarrolla las temáticas vinculadas con la empresa que se presenta.

En el primero se definirán los valores de la empresa y cómo ésta va a actuar frente al público buscando un acercamiento hacia el cliente a través de un marketing de relaciones. Se tendrá en cuenta el comportamiento de compra de las personas para poder formar la estrategia de manera efectiva y brindarles una experiencia memorable. Este tipo de marketing busca fortalecer y conservar la fidelización del cliente en corto, mediano y largo plazo, estimulando el regreso de los clientes y la recomendación de boca en boca o mediante las redes sociales por parte de los mismos. Este concepto va fuertemente ligado al marketing emocional que propone reforzar el posicionamiento de marca en la mente del consumidor. Se busca romper con el concepto de vendedor-cliente para poder generar un vínculo y hacer formar parte a las personas de la cultura del país a través de la empresa. En este sentido, la publicidad es primordial para poder trasmitir dichos valores y lograr que el negocio se dé a conocer.

En el siguiente capítulo, se indagará en la historia del fútbol como fenómeno de masas. Su historia es muy extensa, por lo tanto el proyecto se centra en el fútbol argentino, aunque se tendrán en cuenta las principales comparaciones entre la práctica de este deporte en Latinoamérica y en Europa. La unión cultural que genera este deporte es uno de los cimientos que la empresa utilizará para poder llegar tanto a su público objetivo,

como al secundario: turistas y argentinos que se sienten orgullosos de su cultura. Hay una gran comparación entre el fútbol que se juega en el continente europeo y el que se practica en Sudamérica. Es necesario mostrar a los principales clientes no solo la pasión que sienten los habitantes por este deporte sino también la humildad con se lo practica, haciendo referencia a un fútbol más callejero. Asimismo, se presenta una competencia directa llamada: Locos por el fútbol. A pesar que ambos establecimientos comparten los mismos atributos, La pelota no se mancha es un restaurante que debido a su ubicación geográfica, tomará como referencia al equipo Boca Junior.

El tercer capítulo tendrá como eje la temática de la industria cultural y la cultura popular teniendo en cuenta el fútbol en Argentina como un fenómeno social y símbolo de cultura. Se analiza el futbol como identidad para la comunidad nacional, es por dicha razón que se lo debe tomar como un emergente socio- cultural. Asimismo, se indagará en el rol que los medios de comunicación ejercen sobre este fenómeno, situándolo entre la industria cultural y la cultura popular.

El estudio de un tema específico exige también conocer los diferentes tipos de establecimientos gastronómicos que existen y señalar por qué se ha elegido el restaurante temático dentro de estas posibilidades. En el cuarto capítulo se hará hincapié en la importancia de un restaurante temático como motivador de la gastronomía argentina. Esto dejará en claro el por qué se utilizó el fútbol dentro del restaurante como un valor agregado y cómo la empresa tiene su distinción en lo referente a sus competidores en base a la innovación, dado que la estrategia comunicacional que se presentará irá ligada a estos aspectos. En Argentina existe una gran diversidad en lo referente a la elaboración de alimentos considerados como representantes de la cultura argentina y su territorio. Por ello, el espacio buscará destacarse en cada una de estas especialidades.



En el quinto capítulo, para ejecutar la estrategia de acercamiento al cliente se considerarán una serie de factores los cuales se dividirán en factores internos y factores externos. Esto dará lugar a saber cómo y dónde se pautará la publicidad en los diferentes medios de comunicación. Lo principal en este caso es conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y cómo está posicionada en la mente del consumidor. Por un lado, se debe dar a conocer una personalidad a los clientes, reflejada en el perfil externo que esta decide mostrar y por otro lado, se debe revelar cómo se maneja internamente dentro de la organización. A través de este reflejo, se genera la promesa. Por tanto, tras definir la política de marca como primera instancia, se pasará a su desarrollo. El conocimiento de los factores externos es necesario para poder determinar los medios y lugares en donde hallará el público objetivo. A su vez, se debe considerar la competencia que busca obtener valores similares, el mercado al que se dirige la comunicación y las restricciones legales o sociales que se presentan a la hora de adentrarse en el mercado.

Por último, se expondrán las diferentes estrategias junto con el mix de comunicación que presentará la empresa para darse a conocer. El plan de Branding permite establecer los criterios de uso de la marca en los procesos de comunicación y las diversas herramientas de marketing en la compañía. Es un proceso que debe ser muy bien concebido para lograr las metas propuestas. El desarrollo de la empresa está centrado en el plan de Marketing el cual define donde estará ubicada dentro del mercado. En él se desarrollan todos los aspectos fundamentales como la misión y la visión hacia un futuro para continuar su expansión en el mercado. Por otra parte, no se pueden dejar de lado las principales barreras de entrada y al mismo tiempo, tener definido el tipo de audiencia para posteriormente poder crear un buen plan de comunicación. Una de las principales estrategias que la organización va a efectuar, teniendo en cuenta la zona en donde va a estar localizada, es una alianza estratégica con una empresa llamada Caminito Fútbol

*Tour* con la cual comparte la misma temática y por tanto abarcaría una gran parte de nuestros potenciales clientes, aunque esta empresa ofrezca otro tipo de servicio.

## **Capítulo 1. Marketing de relaciones y emocional como táctica competitiva**

En los últimos años la globalización del sector gastronómico ha ocasionado un crecimiento considerable. El mercado avanza, llenándose de nuevos competidores que ofrecen el mismo producto o similares. Para poder sobrevivir y perdurar a largo plazo, la única seguridad que posee una empresa es lograr la fidelización de los clientes. Hacerles pertenecer a una cultura afianza una identidad de aceptación a una marca. De esta manera, se genera una expectativa por parte del público basada en las sensaciones y emociones.

### **1.1. Concepto de marketing de relaciones.**

El concepto de marketing ha ido evolucionando progresivamente. Muchos son los investigadores que han intentado definirlo. En este sentido, resulta emblemático el pensamiento del economista Kotler quien lo describe como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”, (1980, p 7). Si bien esta sea una de las definiciones más conocidas, sus colegas han abordado el mismo tema con teorías similares. Un autor más contemporáneo como Cruz Roche, comprende al marketing de la siguiente manera:

Se vincula a un entorno cambiante, siendo su objeto de estudio fundamental el intercambio, es un aspecto normativo de que dichos intercambios satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización, a la visión "apologética" antes criticada, se extiende a organizaciones no lucrativas incorporándose a los problemas estratégicos como proceso de planificación y ejecución, así como la descripción de su contenido a través de las cuatro variables clásicas de producto, precio, comunicación y distribución, (Cruz Roche, 1995, p. 16).

Aunque el concepto evolucione, la base de la mercadotecnia se mantiene en ambas definiciones: intercambio entre dos partes que buscan un beneficio mutuo. Es por lo tanto

el marketing encargado del análisis del mercado. De igual manera, se encarga de la gestión comercial de la empresa donde el objetivo principal es conocer al cliente, captarlo y crear una fidelización a través de un proceso que conlleva al intercambio de productos o servicios. Se han producido varias ramificaciones para el estudio de diferentes temas en particular. Es así como se ha ido otorgando características a este concepto creando nuevas estrategia de marketing: “el pensamiento básico que está detrás del marketing mix es que el marketing, mediante la combinación de una serie de actividades debería poder persuadir al consumidor para que comprara un cierto producto”, (Gummesson, 2002, p. 284). Se podría nombrar una gran cantidad de antecedentes que preceden a lo que hoy se denomina mercadeo relacional. No obstante, este tipo de estrategia es efectiva a la hora de llevar a cabo un acercamiento con el cliente. El marketing relacional es aquel que no solo busca el acercamiento con el cliente sino que al mismo tiempo, intenta producir una afectividad en cuanto a la empresa. Esta estrategia requiere el conocimiento de información sobre las necesidades que el cliente demanda. Es por dicha razón que se toman conceptos específicos para proporcionar al público indicado como promotor de interés. Existen herramientas a las cuales se las denomina CRM (Customer relationship management) que proporcionan la información que se ha de tener en cuenta a la hora de analizar el mercado al que la empresa va dirigida. El uso de Internet ha proporcionado un gran avance con respecto a este tema permitiendo un continuo contacto con el cliente. Esto conlleva a que las empresas puedan formar su propia base de datos y poder llevar un control de su avance comercial. A la luz de estas hipótesis, es de vital importancia mencionar la confianza y compromiso que se ha de tener con los clientes para conseguir la eficiencia de esta táctica lo cual solo se puede obtener fomentando la integridad.

Aunque muchos autores han abordado el tema llegando a una misma conclusión mediante una visión más amplia de la que proponía el marketing tradicional, no se conoce una enunciación universal para este tipo de marketing. No solo hay que hablar de la relación de los clientes con las empresas, sino también la de estas con todos los factores externos como los

competidores o administraciones públicas y su forma de organización interna como puede ser la relación que mantienen los empleados entre sí y con el público.

La nueva tendencia que genera el marketing es la de centrarse en el cliente, segmentando el mercado y llegando al público objetivo. Entender esto implica comprender la pérdida de identidad común que ha generado la globalización en la posmodernidad, sumergiendo a los sujetos en el mero individualismo.

Como sostiene Jameson (2005), la postmodernidad es un fenómeno cultural intrínsecamente relacionado con la globalización y el neoliberalismo. Como toda cultura posee un sistema económico imperante que intenta perpetuarse y extender sus dominios. Para ello, se valdrá como principal recurso de los medios de comunicación. Existe un debate entre autores que sostienen que hay una unificación del consumo y quienes afirman, como Glusberg (1993), que hay una diversidad cultural. Sinclair (2000), por su parte, se opone al concepto de unificación del consumo introduciendo el concepto de glocalización, entendida como una estrategia global haciendo adecuaciones locales para que el cliente sienta la readaptación de un producto único. Esta glocalización conlleva la identificación de la persona que pertenezca a esa cultura. Esto promueve el estímulo de emociones de las personas como una manera de acercamiento de las empresas.

Las conductas de las personas están regidas por sus emociones. La emoción impulsa la compra de un producto ante la basta variedad de empresas que ofrecen artículos similares. La marca ha de acercarse al consumidor demostrando la inclusión del mismo a través del consumo del producto. Si bien es verdad que cada individuo tiene emociones diversas, estas se marcan por experiencias anteriores, las cuales actúan muchas veces como un proceso involuntario. Por último cabe destacar que el entorno es por demás influyente tanto en los cambios de emociones como en los sucesos que se repiten en la vida cotidiana.

### **1.1.1 Acercamiento de los clientes con una marca.**

En relación a las ventas y la comunicación, el consumidor forma poco a poco una idealización de cómo funciona una empresa, cuáles son los productos que ofrece y cuál es el trato que va a mantener con el público. Es necesario penetrar en la mente de los consumidores y crear una buena imagen. Cuando se habla de acercamiento, es en base a las diferentes herramientas que utiliza una empresa para seducir en la venta de un producto donde lo que importa son las experiencias entre marcas y consumidores. "Lo que cuenta en el mecanismo de compra y de selección no es lo que objetivamente son los productos, sino la idea que de ellos se forman los consumidores" , (Joannis, 1965, p. 93). Las nuevas tecnologías junto con el auge de los medios y las redes sociales han hecho que, en la actualidad, las personas posean información sobre el mercado y acerca de las empresas que compiten dentro de él. Por otra parte, cada vez surgen más productos que pertenecen a la misma gama.

El contacto directo con un público determinado, sin que haya intermediarios, es la herramienta más valiosa que tiene una organización. El trato cara a cara que presentan los empleados con los consumidores es una de las maneras más eficaces para crear emociones y forjar hábitos de consumo. Para esto se necesita afinar el target al que cada empresa anhela dirigirse y centrarse en las necesidades que estos requieren. Desde esta perspectiva, es necesario volver a recalcar los términos de confianza. Los consumidores deben sentir que se los considera y en este caso se debe saber cómo fue su experiencia, es decir, si la atención fue adecuada o no y si desea proporcionar alguna sugerencia o queja.

El merchandising es otra de las operaciones comunicacionales, la cual refuerza el marketing de relación. Su objetivo fundamental, según Salen, "es es sacar la mayor rentabilidad de los productos expuestos en el lugar de venta, dando un buen servicio al cliente", (1994, p. 3). Se advierte así cómo la decoración de cada detalle e incluso la

vestimenta del personal es una forma de llegar al cliente. De esta manera, se busca llamar su atención para lograr un fácil recuerdo y producir un incremento en el punto de venta.

Todas estas acciones de marketing directo se pueden reforzar con el uso de las redes sociales. Con ellas las empresas consiguen tener una comunicación recíproca con el público que promueva la buena atención. El intercambio de información es dinámico, de gran alcance y permite poseer una base de datos para un control más detallado. Asimismo, es imprescindible poseer una página web como soporte de las redes sociales en donde se pueda no solo informarse de los productos que ofrece la firma sino también dejar su opinión o referencia de haber asistido al establecimiento. Esto forja una unión entre la empresa y el comprador.

Harris en su crítica en lo referente a las comunicaciones vía Internet divide este proceso en dos partes que colaboran entre sí: tanto la persona que oferta como la que demanda deben colaborar entre sí. El cliente debe comprender qué clase de productos se le ofrece y cuáles son las ventajas con respecto a la competencia. Por su parte, el vendedor deberá conocer cuál es la necesidad específica que el cliente reclama. Es por dicha razón que el consumidor se siente gratificado al vincularlo con la empresa, generando una emoción de pertenencia a la organización. En este sentido, es imprescindible entender la importancia de una efectiva interrelación entre ambas partes. Al respecto sostiene el autor considerado: “sin una colaboración efectiva, nadie tendrá éxito”, (2000, p. 61).

### **1.1.2 Fidelización del cliente.**

Lograr un comportamiento de compra continuo resulta difícil ya que la excesiva cantidad de competidores genera barreras hacia los clientes. A su vez puede ocurrir que la compra del servicio se vuelve complicada cuando la audiencia principal no se encuentra en la misma zona geográfica que la empresa. Sin embargo, su fidelización no solo consiste en

la repetición de la compra sino en que este oficie la existencia del servicio a través de una comunicación de boca en boca. La recomendación es uno de los factores más importantes para darse a conocer tanto nacional como internacionalmente.

Brindar un buen servicio así como tener en cuenta su opinión permite que la audiencia cree un sentimiento de pertenencia. Esto se puede conseguir mediante comentarios y sugerencias para la mejora del establecimiento, ya que tal como sugieren Cooper, Floody & Mc Neill, “los restaurantes son negocios orientados hacia el servicio, que deben su existencia a los clientes; el personal de servicio debe aceptar esto como un desafío para prestar un servicio excelente”, (2003, p. 158). Un análisis minucioso del mercado permite crear una estrategia ante la competencia, la calidad de los productos que ofrece la empresa y la continua innovación. Porter (1997) define esta estrategia empresarial como ventaja competitiva. Esto hace referencia a conseguir un mejor posicionamiento en la mente del consumidor. La ventaja competitiva puede ser ofensiva o defensiva según el lugar en que se encuentre la organización en el mercado y se puede observar en cada acción que realice creando una base para su diferenciación. Cada empresa diseña un perfil que muestra al público y en base al mismo comienza el planeamiento estratégico, es decir, “desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégico”, (1997, p. 194). De esta manera, el autor define tres tipos de estrategias para lograr la ventaja competitiva. En primer lugar, menciona el liderazgo de costo en el cual la empresa establece los precios de sus productos a menor costo que el de la competencia. El segundo tipo que propone es el denominado enfoque en el cual la empresa se centra en un segmento o grupos de segmentos específicos. Si bien es difícil abarcar todo el mercado, surgen sectores secundarios y las empresas intentan adentrarse en ellos. Por último, desarrolla la ventaja competitiva llamada diferenciación, dentro de la cual se puede variar un producto para que este genere una nueva función o bien, ofrecer



un servicio mejorado basándose en las necesidades del cliente. Desde esta perspectiva, ofrecer algún atributo que las demás empresas no poseen es una forma de posicionarse líder en el mercado.

La personalidad de la marca es lo que establecerá un vínculo sólido y duradero. Los compradores no solo se basan en la utilidad del producto que quieren adquirir. También se pone en juego el simbolismo que estos les otorgan, lo que el producto comunica al cliente y lo que ellos comunicarán a las personas con el uso del mismo, es decir, “el conjunto de características humanas relacionadas con una marca”, (Aaker, 1997, p. 347). De esta forma, la marca se humaniza: se pone en juego no solo la parte tangible de un producto o servicio, sino lo intangible, aquello que no se puede percibir con los cinco sentidos. Así, surge el deseo que genera en los demás pertenecer a esa marca.

Cabe destacar que la personificación de una marca por parte de una empresa en ocasiones se logra de forma inconsciente. El mismo cliente puede crear una imagen de marca, puesto que se apropia de la imagen para crear sus propios valores. Esto se podría ver en forma negativa, si el significado que se le da a dichos valores son perjudiciales para la imagen de la empresa. En este caso se debe revertir el retrato que tienen las personas hacia la marca y orientarlo hacia otro target de diferente personalidad. Conviene introducir aquí la definición que otorga Aaker a este concepto: “la personalidad de la marca incluye rasgos de personalidad humana como sentimentalismo, calidez y preocupación”, (1997, p. 348). El autor propone cinco dimensiones de la marca a las cuales denomina el “set de características humanas asociadas a la marca”, (1997, p. 347). Lo primero a tomar en cuenta es la sinceridad, la cual no solo consiste en transmitir el verdadero valor que ejerce el producto o servicio, sino también no se ha de sobredimensionar la imagen de una empresa. La promesa hacia los clientes debe de ser posible de cumplir. Asimismo, ha de ser práctica: un servicio o producto que no satisface un deseo o una necesidad es inservible y hacer

ver lo contrario es correr el riesgo de que se genere una imagen de falsedad ante la firma. La rudeza de una marca es otro factor a tomar en cuenta, la cual debe mostrar resistencia para crear un vínculo a largo plazo. De esta forma, las empresas deben estar abiertas al cambio para adaptarse a las nuevas necesidades. Por otro lado, su personalidad debe ser emocionante en referencia a lo enérgico e imaginativo: una marca que muestra entusiasmo atrae más que una que se muestra pasiva ante las necesidades de los consumidores. La cuarta dimensión que Aaker destaca es que la marca sea sofisticada, esto es, usar rasgos como el glamour o la pretensión. Las marcas que presentan esta dimensión también se pueden caracterizar como empresas que ofrecen de calidad. Por último, se ha de presentar una personalidad confiable con respecto a los demás competidores: mantener una actitud líder, segura de sí misma para poder generar a su vez autenticidad en los clientes.

Años más tarde, Aaker y Joachimsthaler añadirían que la personalidad crea una identidad: “la identidad de marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de marca debido a que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de marca”, (2000, p. 43).

## **1.2 Publicidad emocional para darse a conocer**

La publicidad es un instrumento con el cual las empresas dan a conocer sus fines, valores, servicios o productos. La publicidad emocional está basada en cómo se transmite el anuncio y en qué emociones genera éste ante la audiencia. En palabras de López Vázquez, “los acontecimientos capaces de movilizar las emociones del público son los más exitosos en nuestra sociedad”, (2007, p. 157). El exceso de publicidad que se produce en el mercado hace que sea más difícil para las empresas poder diferenciarse. También se debe considerar que los consumidores están cada vez más informados sobre

los productos y/o servicios que consumen y por lo tanto, es más complejo convencerlos en una toma de decisión. A partir de lo expuesto, las empresas han de tener en cuenta qué tipo de publicidad es la más eficaz a utilizar para cada público. Con este fin, se debe estudiar en qué situación se encuentra la empresa y recién entonces, poder armar una campaña publicitaria. En este sentido, conviene destacar que tanto el marketing emocional como el marketing de relaciones (como se ha nombrado a este capítulo) deben ser estimados a la hora de realizar la estrategia de comunicación. No debemos olvidar que a través de los mismos no solo se comunican los atributos del servicio ofrecido, sino que se busca influir de forma directa en la mente del consumidor. En la comunicación se ha de transmitir lo que la empresa ofrece. De forma intangible se ha de captar el mayor número de clientes potenciales y se les debe generar una emoción para que se sientan atraídos por el servicio de la organización.

Debido a que el cliente puede llegar a tomar decisiones en el momento, la empresa debe comunicarse con su target para resaltar los beneficios que el objeto ofrece. Las campañas publicitarias y las promociones son una forma de capturar la atención de los clientes. Esta observación tiene dos implicaciones. En primer lugar, poder ofrecer un producto de buena calidad a menor precio que la competencia puede ser definitivo en la elección. Por otra parte, la publicidad deberá seducir para que el cliente puede tener la capacidad de diferenciar el servicio de la empresa al de la competencia. Este esquema puede resultar simplista pero no es un detalle menor la manera en que predisponen los medios de comunicación a las personas ante la adquisición del servicio. Crear un mensaje emocional permite al espectador poder construir una referencia de una marca en forma mental. Este mensaje deberá plantearse sabiendo las experiencias que han adquirido los consumidores con otras marcas. Para ello, se ha de generar una confianza con el individuo, creando vínculos que perduren a largo plazo. El mensaje debe ser claro y transmitido en un concepto de acercamiento. La planificación que se utilice a modo de

seducción en los medios masivos resaltará los valores asociados con el servicio. En el siguiente apartado se podrá observar cómo la publicidad en el punto de venta es, sin lugar a dudas, la más eficaz para atraer la curiosidad de los clientes y para establecer un valor superior al de la competencia cuando el consumidor debe elegir el servicio.

### **1.2.1. Comunicación en el Punto de venta**

A partir de la definición de Macías sobre la importancia de la comunicación en el punto de venta, se afirmará lo imprescindible que es este complemento en una estrategia comunicacional:

Aquella que absorbe todos los problemas publicitarios de una marca en el punto de venta; se ejerce en cualquier lugar donde se encuentre el comprado, es decir, que concierne a los escaparates en cualquiera de sus formas, señalizaciones interiores luminosas o no, y explotación publicitaria exterior o interior del almacén, (Macías, 1927, p. 67)

Todo comercio necesita animación constante para el aumento de ventas. Existen diferentes técnicas para acercar al cliente a la empresa. Bastos Bouet define la animación como un “conjunto de acciones encaminadas a dotar de dinamismo al punto de venta, es decir, a darle vida o animarlo, a fin de favorecer el incremento de las ventas y del número de clientes”, (2006, p.1). Este tipo de comunicación no solo busca atraer a nuevos clientes, sino también sirve de apoyo para conservar clientes ya conocedores de la marca, estimulándolos psicológicamente. La autora expone la forma de comunicar de una empresa en dos medios. Por un lado, los medios de estímulo los cuales se basan en el entorno para crear ambientes cómodos a través de medios audio-visuales y de ambientación. Por otro lado, en los medios personales influye la interacción del mismo personal de la empresa con los clientes. Por tanto, aspectos como el decorado, el ambiente o las sensaciones han pasado a adquirir un papel crucial con el propósito de conseguir ventajas frente a los competidores. En conclusión, el establecimiento no es

simplemente el lugar físico en el que el cliente retira un producto determinado, sino que pasa a generar un momento puntual hacia objetivos más estratégicos.

### **1.2.2 La fuerza de Internet en la persuasión**

Con el paso del tiempo, el consumidor ha cambiado su forma de vincularse con las marcas. Ante el constante exceso de información con tantas empresas que ofrecen productos similares, el cliente se ha vuelto más crítico a la hora de elegir. En consecuencia, las empresas han buscado otra forma de persuadir, generar interés y adelantarse a la competencia. Bajo esta perspectiva, la publicidad a través de los medios tradicionales ya no es efectiva, si no genera una emoción. El sentimiento de pertenencia o la afinidad que muestra la empresa por una persona genera un vínculo que da paso a que ese ser constituya un cliente potencial. Esto mismo es lo que Martí y Muñoz intentan transmitir al ver el cambio que se ha dado en la forma de comunicar la publicidad en el mundo actual:

Se ha acusado a la publicidad, como estrategia de persuasión que es de embaucar al consumidor, de vender unas imágenes y productos que no se correspondían con la realidad. Esta situación es insostenible en el mundo actual. El consumidor ya tan versado en estrategias de marketing, se ha vuelto tan crítico y tiene tantos medios a su alcance que cualquier estrategia de este tipo queda totalmente obsoleta, (Martí y Muñoz, 2008, p.157).

Los soportes digitales crean una herramienta potencial para el uso del marketing directo llevando la comunicación a todas partes del mundo. Asimismo, pueden detallar de forma personalizada a quién se dirige un mensaje. La inmediatez de este tipo de comunicación favorece a las empresas para llegar al público deseado en forma inmediata. Con este tipo de marketing el cliente puede interaccionar directamente con la marca evaluando los productos en calidad y sus variables. Se crean vínculos con los clientes sin que la

empresa se halle físicamente presente. De esta manera, se persuade al consumidor conociéndolo y manteniendo un canal abierto con el mismo.

En suma, la empresa que mantiene un diálogo con el target al que quiere dirigirse tendrá una mayor influencia en éste que la empresa que expone información publicitaria para un público general

### **1.3 Branding: un mensaje emocional**

Hablar sobre el Branding emocional implica centrarse en la manera que cada persona tiene de interpretar el mensaje a través de sus sentimientos. El acervo de experiencias del cliente -no solo referente a una empresa sino a la totalidad del mercado que le ofrece diferentes productos similares lo predispone a la toma de decisión. De esto se desprende, entonces, que la empresa solo podrá crear una primera impresión al consumidor, si éste nunca ha adquirido lo que se le ofrece o bien, deberá moldear el concepto que el mismo ya posee. En estos casos el sentido racional queda en segundo plano con respecto a los parámetros emocionales.

Las empresas deben humanizar una marca, haciendo énfasis en la generación de emociones, cambiando o preservándose según la perspectiva del consumidor, sea positiva o no con respecto a ellas. En muchas ocasiones el producto pasará a ubicarse en un segundo plano cuando el cliente busque satisfacer una necesidad. En síntesis, el mensaje resulta primordial ante un consumidor que no se deja seducir fácilmente ante la excesiva información que recibe cada día. Por ello, si los comunicadores no logran entender la importancia en el acercamiento al consumidor a través del mensaje, nunca podrán crear un vínculo con éste. La publicidad es la encargada de transmitir ese mensaje: lo da a conocer o le recuerda al cliente los beneficios de pertenecer a la empresa. La credibilidad de los mensajes publicitarios a través de los medios tradicionales

es cada vez menor ya que es un recurso sobreexplotado. La búsqueda de nuevas formas de comunicación sorprenden al consumidor. La comunicación BTL puede ser una manera de provocar un estímulo con la persona. Estas cuestiones no son más que la adaptación de cada punto anteriormente mencionado en este capítulo. La estrategia a conseguir de una organización ha de ser innovadora con respecto a los competidores. Para concluir, el mensaje a transmitir no solo debe ser un soporte de información del producto, debe ser un transmisor de emociones.

## **Capítulo 2. Fútbol, pasión mundial**

En el siguiente capítulo se expondrán las diferentes etapas que han marcado al fútbol hasta convertirlo en una pasión de multitudes. En primer lugar, se analizará su pre-historia, es decir, el peso que tuvieron en las diferentes culturas los juegos similares de balón. Luego, se procederá a indagar en la evolución que tuvo universalmente este deporte desde su origen para así poder llegar a comprender la influencia que ejerció en Latinoamérica y especialmente, en la historia del fútbol argentino. Por otra parte, se analizarán las apropiaciones y adaptaciones que sufrió el deporte en estos sitios luego de su llegada. Por último, se trazará la biografía de uno de los equipos más importantes a nivel mundial: Boca Juniors.

### **2.1 Evolución del fútbol**

Muchas investigaciones despliegan una variedad de culturas antiguas que practicaban distintas actividades físicas con objetos esféricos parecidos a la pelota. El fútbol como el que hoy en día conocemos, se empezó a jugar en la Inglaterra victoriana para escapar al aburrimiento de los domingos. No obstante, no se atribuye a los británicos la invención de este deporte sino solo su origen de expansión: “el mérito de los ingleses fue aportar el elemento que le hace diferente al tenis, baloncesto o de cualquier deporte de pelota que se juega con los pies... unas normas específicas”, (Bueno Álvarez, J., 2010, p. 9). Casi todas las naciones se adjudican ser las inventoras de este deporte y todas poseen algo de razón. Como propone Miguel Ángel Mateo (2010), a medida que los arqueólogos avanzaban con las investigaciones sobre las costumbres de los pueblos antiguos descubrieron que diversos juegos de pelota han sido practicados por la mayoría.



Fabio Arévalo Roselo (2011) sitúa el preludio del fútbol hace más de cuatro mil años en la Antigüedad oriental, más precisamente en China. Eduardo Galeano en *El fútbol a sol y a sombra* coincide en ubicar a los chinos como fundadores pero contrariamente a Roselo remonta su origen hace cinco mil años en un juego en el cual “la valla estaba en el suelo y los jugadores evitaban, sin usar las manos, que la pelota tocara el suelo, (2010, p. 25). Hace aproximadamente treinta siglos los chinos practicaron un juego similar llamado TSU-CHU en donde empleaban arcos de seda y en el centro realizaban un hoyo de menos de un metro de diámetro en el cual debían introducir el objeto para la victoria.

Si se reitera a Occidente la pre-historia del fútbol se sitúa en Grecia, en los juegos olímpicos cuando se practicaba un deporte llamado “esfera mágica”. Como sostiene Galeano, en una tumba griega cinco siglos antes de Cristo, se puede observar a un hombre “peloteando” con la rodilla. Asimismo, agrega: “en las comedias de Antífanos, hay expresiones reveladoras: pelota larga, pase corto, pelota adelantada”, (2010, p. 25). Por su parte en Roma, 800 A. C., dos bandos sin un número limitado de jugadores arrojaban una vejiga llena de aire o de arena al aire hasta pasar una línea marcada en el terreno del enemigo. Este juego era muy brutal y lo llamaban Harpastum. Recién en el siglo IX surge en Inglaterra el Horling over country, “donde en ocasiones eran las cabezas de los prisioneros las que se utilizaban como balones”, (2006, p. 1). Hasta 1660 los enfrentamientos, aparentemente lúdicos, se producían entre grupos y regiones, con saldos tantas veces lamentables. Por esta razón, en 1572 la Reina Isabel I de Inglaterra había tenido que prohibir estos salvajes partidos porque los consideraba “más bien una práctica sangrienta y asesina, que un pasatiempo o deporte amistoso”, (2011, p. 34). De todas formas, no fue la primera en condenar este juego, ya en 1314, Eduardo II describía a estas prácticas como: “escaramuzas alrededor de pelotas de gran tamaño, de las que resultan muchos males que Dios no permita”, (Galeano, 2010, p. 25). En el siglo XVII se marcaron límites al número de jugadores y al campo de juego. Sin embargo, recién en

1848, a partir de la convocatoria de dos estudiantes de la Universidad de Cambridge a otras escuelas se comienza a pensar en reglas únicas de juego. En 1863 en la taberna Free Masson's de Londres surge la Football Association, basada en las reglas de Cambridge y para diferenciarse del Rugby, el cual tomó un camino más brusco y en donde se permitía el uso de las manos. En 1872 tuvo su debut estelar la figura del árbitro: "hasta entonces, los jugadores eran sus propios jueces y ellos mismos sancionaban las faltas que cometían", (2010, p. 30). En el año 1904 París tiene como espacio la fundación de la Federación Internacional del Fútbol Asociado, (FIFA) con representantes de siete países, y nueve años más tarde se sumó a ella la Internacional Football Association Board (IFAB), creada en Londres. Siguiendo a Alejandro Villaseñor, "desde entonces el crecimiento de la FIFA ha sido imparable, llegando a tener 208 asociaciones divididas en seis confederaciones. La Copa Mundial de Fútbol que organiza la FIFA es el evento con mayor audiencia en el mundo", (2008, p. 5).

Como se ha podido observar, el nacimiento de este juego no fue con fines económicos, políticos o sociales. Sin embargo, a medida que se iba extendiendo por toda Europa y llegando a Latinoamérica, se fue adoptando a este deporte como un propulsor de unión entre las diferentes clases sociales que lo comparten. En este sentido, el periodista Ignacio Ramonet lo comprende como un hecho social total, "ya que analizando todos sus componentes —lúdicos, sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos—, se puede identificar mejor los valores fundamentales, las contradicciones que conforman nuestro mundo. Y comprenderlos mejor", (1999, p.17).

Desde 1930, con el comienzo de los mundiales, se puede afirmar que el fútbol se universalizó. Estos eventos tuvieron como primera sede a Uruguay, debido a sus victorias alcanzadas en las últimas olimpiadas de Europa. En esa oportunidad fueron doce las naciones que participaron, y de ellas solo cuatro eran europeas, puesto que por aquel entonces, las distancias, los transportes y la economía dificultaban en gran medida el

traslado. La final fue disputada por Argentina y Uruguay, resultando el anfitrión el primer campeón. Estados Unidos se quedó con el tercer lugar. Desde allí, cada cuatro años este espectáculo paraliza el mundo entero con fanáticos pegados al televisor. Si bien la selección nacional de cada país moviliza a multitudes, como propone Bueno Álvarez, “la identificación con un conjunto próximo geográfica y emocionalmente continúa moviendo el motor del balompié”, (2010, p. 31).

Resultan relevantes los pensamientos tácticos que desarrollan la habilidad para poder afrontar situaciones de forma anticipada. Los futbolistas profesionales han de tener un alto control, ya que pertenecer a un club requiere vincularse con el mismo de una manera emocional, sin contar el stress o la angustia que puede sufrir un deportista al ver que su equipo no consigue las metas propuestas. Este último punto mencionado lleva a destacar la coordinación grupal que se requiere en este deporte: el fútbol es un juego de equipo en donde cada uno de sus integrantes se complementa. Por consiguiente, no solo se han de anticipar a los movimientos del rival, sino que cada uno ha de conocer sus propios movimientos y la manera de jugar, de pensar y de actuar de sus compañeros.

La cultura de una persona está compuesta por diversas creencias que comparte con un grupo de semejantes. Shiffman la define como “la suma total de las creencias, valores, y costumbres aprendidas, que sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de una sociedad determinada”, (1997 p. 409). Se puede advertir que en la segunda parte del siglo XX el fútbol se ha convertido en una pasión compartida universalmente por cada uno de los países con respecto al club que pertenecen. Basta con observar la recepción de los mundiales de fútbol para comprender este deporte como un elemento indisoluble de la cultura: partidos que paralizan a todo un país, su transmisión en las escuelas, su masividad en los medios, las lágrimas ante una derrota, los festejos en las calles. En suma, un unificador de millones de personas frente a los televisores e integrador de individuos diferentes entre sí.

## 2.2. El fútbol en Sudamérica

El fútbol latinoamericano se ha convertido en un medio de estimulación en la integración entre comunidades: ya no solo se practica, se narra, se comenta y se vive sin necesidad de jugarlo. Esta mezcla de emociones lo convierte en un espectáculo dramático, experimentado de esta forma, sea por los periodistas deportivos como por los hinchas de los respectivos clubes. Su continua frecuencia en todos los medios de comunicación ha logrado que este deporte esté en boca de todos. Antezana denomina a este proceso verbalización. En este aspecto, subraya la participación activa que tiene el público en este espectáculo causando “valores polémicos”. Los mismos “se producen al hablar, comentar–discutir, aprobar, rechazar, etc.– esos otros actos que suceden o sucedieron en las canchas, en los partidos, en los campeonatos, o incluso en la historia y chismografía de este deporte”, (2003, p. 79). Ahora bien, resulta esencial trazar un recorrido para indagar en las causas que convirtieron a este deporte en este fervor tan intenso.

La pelota de caucha era una ceremonia sagrada en América central 1500 años A. C. El comunicólogo Ochoa Villaseñor (2008) remonta los antecedentes de este deporte al siglo III a.C. a través de rastros que dejaron las diversas culturas. Por ejemplo, antes de la colonización, los pueblos originarios practicaban un juego con una pelota, que consideraban tanto un ritual religioso como un deporte, denominado “tlachtli en náhuatl, pok-ta-pok en maya y taladzi en zapoteca”, (2008, p. 5). Éste consistía en atravesar un balón de hule por un aro, pegándole sólo con la cadera y los muslos y, según afirma el autor, el equipo perdedor era sacrificado. Por su parte, el escritor Galeano menciona la descripción de un sacerdote español en una de sus crónicas acerca de la costumbre de los guaraníes: “no lanzan la pelota con la mano, como nosotros, sino con la parte superior del pie descalzo”, (2010, p. 37).

Si bien existen diversas diferencias en el avance de este deporte, a fines del siglo XIX se empezó a practicar el fútbol en todo el continente latinoamericano. Esto se debe al progreso al que querían acceder las clase altas de la sociedad, imitando la cultura europea de la época: “constituyó una forma de acomodo a la creciente aceleración del cambio social, a la estricta división del tiempo y a las circunstancias de los nuevos estilos de vida con su tendencia a la individualización” (Rinke., 2007, p. 87). Este deporte se fue consolidando paralelamente a una gran oleada inmigratoria y a una gran urbanización, lo cual fomentó el proceso de hibridación que tenía lugar desde hacía algunos años. Los difusores de este deporte fueron los comerciantes y marinos ingleses cuando la potencia dominaba el mercado del continente con el usufructo de la materia prima a cambio de la venta de productos manufacturados en sus industrias.

“Había llegado en los pies de los marineros, que lo jugaban en los alrededores de los diques de Buenos Aires y Montevideo, mientras los navíos de Su Majestad descargaban ponchos, botas y harina y embarcaban lana, cueros y trigo para fabricar, allá lejos, más ponchos, botas y harina” (Galeano, 2010, p. 31).

No obstante, como se ha mencionado, esta importación cultural no fue impuesta, sino que necesaria para alcanzar la anhelada civilización por parte de la oligarquía y dejar atrás la barbarie, supuestamente intrínseca, desde esta perspectiva excluyente, de los nativos. De esta forma, el primer partido jugado data de 1867 en Buenos Aires y fue llevado a cabo por británicos, puesto que esta ciudad era el centro de las actividades lúdicas de los mercaderes de ese país. Sin embargo, los intereses comerciales y mercenarios del imperio le permitieron al fútbol extenderse rápidamente al resto de los países latinoamericanos. En 1886 se funda en Bolivia el Oruro Royal Club. Pocos años más tarde, Argentina jugaba con sus ligas torneos en forma regular. Por su parte en Brasil, el primer partido fue jugado en 1894. En un principio, el deporte era practicado solo por ingleses, luego, fue un poderoso atractivo para las élite. Los inmigrantes desarrollaban estas prácticas en las escuelas

“para que los futuros caballeros británicos se forjen a imagen y semejanza de un nuevo ideal de gentleman, atlético, sano, higiénico, adiestrado en el trabajo en equipo y el autocontrol del cuerpo y en clubes sociales y deportivos no menos selectos”, (Sodo, 2010, p. 3).

Sin embargo, los clubes ingleses permanecieron muy poco tiempo manteniendo las barreras en sus puertas debido a la fuerte inmigración de otros países. Los latinoamericanos simpatizantes fundaron sus propios clubes imitando los ingleses. Uno de los primeros fue fundado en 1892 en Chile.

Paulatinamente el fútbol se fue criollizando. En 1903 la Argentine Football Association cambió su nombre por el de Asociación de Fútbol Argentina: “el avance de este proceso se expresó también en la españolización de los anglicismos. El football se transformó en fútbol, (Rinke, S., 2007, p. 89). Ya, en la Primera Guerra Mundial, el fútbol en Latinoamérica era un deporte autónomo que a pesar de la crisis europea, pudo continuar con su crecimiento sin obstáculos. Por esta razón, en 1916 se creó una confederación propia con representantes de cuatro países, la Confederación Sudamericana de Fútbol, que permitió la organización de campeonatos sudamericanos asiduos, (Santa Cruz, 1995, p. 51).

Fue tan grande la masividad que tuvo este deporte que las clases bajas comenzaron a adoptarlo como propio. Esto se debió a que el fútbol hasta hoy en día es un deporte barato, fácil de jugar y con reglas sencillas para aprender. De esta manera, comenzaron a formarse grupos de pertenencia que compartían un mismo sentimiento:

el espanto de la pelota unía a los nativos pobres con los peones que habían atravesado la mar desde Virgo, Lisboa, Nápoles, Beiru o la Berasabia y que soñaban con hacerse la América levantando paredes, cargando bultos, horneando pan o barriendo calles. Lindo viaje había hecho el fútbol: había sido organizado en los colegios y universidades inglesas, y en América del Sur alegraba la vida de gente que nunca había pisado una escuela”, (Galeano, 2010, p. 34).

De la misma forma, se tropicalizaba en Río de Janeiro y San Pablo. Los jóvenes de las clases más humildes se lo expropiaban a las clases más acomodadas y lo re descubrían con su propio estilo.

En el sur del continente americano se empezaron a constituir dialécticas en lunfardos conforme a cada país para referirse a temas vinculados con el fútbol. Cada nación tenía una forma de expresar su sentimiento y pasión en este deporte y fue tal la aprobación de este nuevo léxico que hasta en Europa se reprodujeron estas palabras. Esto es otra muestra de que el pueblo había tomado este deporte como un símbolo propio. En Argentina comenzó a practicarse en los potreros. Estos lugares eran característicos de los barrios humildes en donde los jóvenes a quienes se los denomina pibes, desplegaban sus habilidades, soñando con un mejor futuro al que podían acceder por medio de un juego. En suma, el deporte que se había consolidado en Europa terminó siendo el más jugado en Sudamérica. Comenzaron a formarse grandes jugadores que hasta hoy en día siguen siendo los mejores del mundo. Como ejemplo, se puede mencionar a Diego Armando Maradona, de origen argentino, conocido por criarse entre los potreros y la pobreza de los barrios de Villa Fiorito. Tuvo su debut en Boca Juniors un miércoles de 1976, uno de los equipos más importantes no solo de Argentina, sino también del resto de mundo.

### **2.3. Furor del fútbol en la Argentina.**

A continuación, se hará un breve recorrido histórico para dar cuenta de cómo en nuestro país la formación de los barrios y el espectáculo futbolístico fueron construyéndose paralelamente e influyéndose recíprocamente para fortalecer una identidad. Asimismo, se observará el papel que jugó el Estado en este deporte, sirviéndose de él para la homogeneización cultural del país y la promoción nacionalista.

Para entender el auge que el fútbol ha tenido en Argentina hasta hoy, se debe profundizar en el mismo desde sus comienzos. La tradición mitológica que se conserva en lo referente al deporte más jugado en el país es perteneciente a las clases más bajas. En sus orígenes, el fútbol llegó a los barrios obreros de Argentina. Constituía la esperanza de los

más jóvenes en convertirse en un exitoso jugador de fútbol y tener un mejor porvenir. Los medios divulgaban el nacimiento de los los héroes populares, como menciona Dini, "cuanto más baja es la condición social y cultural de origen, mayor es su capacidad de ser representativo como héroe", (1991, p. 46).

Como ya se ha apuntado, el fútbol llegó a nuestro país practicado por los integrantes de la colonia iglesia a fines del siglo XIX. Frydenberg (2011) destaca el desarrollo que adquirieron en las primeras décadas del siglo XX tres entidades fundamentales para propiciar lazos entre el Estado y la sociedad civil: la escuela, encargada de difundir los símbolos nacionales y la cultura letrada, las sociedades de fomento, que se encargaban de la solución de problemas vinculados a la vida local y el club deportivo. En 1867 se jugó el primer partido de fútbol y se propagó este deporte por los educadores a las clases altas. Todo desde las reglas inglesas del fair play. Estas normas eran identificadas con el juego de caballeros y con un compromiso ético aprendido durante la escolarización. Según Sodo, se trataba de "una actitud interna dirigida a controlar los actos y las emociones e incorporada a través de una rígida vigilancia externa modeladora de la niñez y la juventud; una actitud que dibujaba cuerpos y almas de los futuros dirigentes" (2011, p. 7). No obstante, cabe aclarar que contrariamente a otras urbes modernas, la ciudad no se separó en barrios obreros cerrados, sino que tendió a homogeneizar a grupos diversos en lo social y cultural en áreas alejadas del centro. En ellas convivían pacíficamente empleados, profesionales, obreros calificados y comerciantes. En este contexto surge una nueva cultura popular de mezcla, producto de la tradición contestataria y el auge de los medios de comunicación. Si bien los barrios construyeron ámbitos de participación, solidaridad e igualdad, no se debe olvidar que también fueron un "escenario de distinción social y de edificación de una ideología barrial, construida sobre la base de la diferencia y de la otredad amenazante", (Ibíd, 2011, p. 129). Con el correr de los años cada barrio tenía su club o clubes, los cuales surgían de parroquias, ferrocarriles o



comercios. A diferencia de la caballerosidad y el auto control intrínsecos al estilo inglés, estos clubes se erigen desde el ideal de competencia y de triunfo. En este sentido, añade Sodo:

El tiempo sigue pasando: los clubes barriales aumentan su base social (en contraste con los británicos, que la restringen). Los varones comienzan a emular a sus nacientes ídolos jugando en la calle y en los campitos del barrio (en contraste con los jóvenes ingleses, que solo juegan en colegios). El *fair play* entra en tensión con la trampa, con la artimaña, con la viveza criolla, necesarios para ganar de cualquier manera. Y jugar en territorios vecinos se va volviendo cada vez más una aventura, (Sodo, 2011, p. 5).

En consecuencia, los británicos para preservar su esencia optan por retirar de las ligas a sus equipos de fútbol y dedicarse a la práctica del rugby.

De esta forma, los clubes asociaron las identidades grupales al vecindario y a la cuadra. Asimismo, el historiador indaga en la importancia que tuvieron los cambios producidos en estos años en tanto a la cantidad y el uso del tiempo libre para las prácticas deportivas: disminuyeron las horas trabajadas, aumentaron las ofertas culturales y de consumidores que se mantuvo hasta la crisis del '30. De la misma forma, la concepción higienista de la época veía a los deportes como sumamente saludables y esta ideología era reproducida por los medios de comunicación. La mayoría del público que asistía en ese entonces a los espectáculos de fútbol estaba alfabetizada y pertenecía a los sectores medios.

Desde 1910, ya existía la costumbre de ir a la cancha, sin embargo, desde 1920 esto se convirtió en un hábito para los varones, especialmente de los sectores populares, fuertemente asociado a la posesión de los códigos culturales masculinos: “el hinchismo nació con la popularización y el desarrollo del espectáculo del fútbol y fue una de las bases sobre las que se estructuró el ritual y, con él, las identificaciones futbolísticas y barriales del siglo XX”, (Frydenberg, 2011, p. 137).

El fútbol de potrero al aire libre es una característica propia del fútbol practicado en Argentina por personas de baja clase social en un descampado o terreno con un campo de juego y una pelota improvisada. En este tipo de entretenimiento se promueve mucho la

habilidad individual de cada uno de los participantes, a pesar de que parte del juego es en equipo. Esta práctica popularizó el deporte en los diferentes barrios del país, ya que era accesible a todas las personas sin importar la clase social a la que pertenecieran:

“siempre jugábamos a la vuelta de casa, en las Siete Canchitas. Eran unos potreros enormes, algunas canchas tenían arco y otras no. ¡Las siete canchitas, como si fuera uno de esos complejos que hay ahora, con césped sintético y esas cosas! Aquellas no tenían ni césped ni sintético, pero era una maravilla para nosotros” (Raimondo 2006, p. 7).

Al principio, estas canchitas no poseían un largo y un ancho determinado. Los arcos eran inventados con lo que hubiese a mano, como por ejemplo piedras. Las reglas se cumplían pero las amonestaciones eran dictadas en criterio de los mismos que jugaban ya que no había árbitro. Muchas veces la cantidad de personas no correspondía a un número parejo por parte de ambos equipos. Todo este conjunto de valores unía a personas de un mismo barrio.

El fútbol cimentó la construcción de identidades fundadas en la oposición al otro rival. Por un lado acompañó los procesos de homogeneización y modernización oficial pero también permitió el surgimiento de nuevas heterogeneidades. Como sostiene, Frydenberg en

*Historia Social del Fútbol:*

“las barras se congregaban en las paradas y las esquinas, en los cafés del barrio, y si bien era un hábito común a todas, buscaban diferenciarse de los otros barrios, fueran pequeños o grandes. Iguales y diferentes a la vez, estos fervorosos defensores del honor rivalizaban entre sí”, (Frydenberg, 2011, p. 261).

En 1944 se formó una liga colombiana no afiliada a la FIFA quien ofrecía a los jugadores salarios muy altos para la época. Las demoras en los pagos de los clubes argentinos impulsó un éxodo masivo de los mejores jugadores de Sudamérica. Entre los cuales, se pueden mencionar a René Pontini, Pedernera, Julio Cozzi, Di Stéfano y Pipo Rossi. Este mismo año se crea el Sindicato de Futbolistas Argentinos Agremiados como contrapartida a la acumulación de deudas.

Alabarces (1998) analiza las relaciones que comenzaron entre los sectores populares con el fútbol en los periodos entre 1945 y 1955. En ese momento el Estado reelaboró un nuevo significado de nación, el cual se basó en la inclusión de la educación, el militarismo y la propaganda estatal. Con esto, el populismo argentino se basaba en la inclusión de las masas de la cultura urbana, otorgándoles derechos y un lugar de pertenencia. Así, se produce la expansión del fútbol a nivel nacional conllevando a crear un nuevo actor social, las denominadas clases populares. Las masas pasan a conformar el pueblo. Un pueblo unido e integrador creado por la Nación. El fútbol pasó a ser un conjunto de emociones y necesidades (en lo referente a la integración) generando un sentimiento patriótico. Lo que comenzó siendo un deporte jugado por las clases sociales más bajas de Argentina se consolidó en todo el territorio, pasando a un plano irrelevante cuestiones de origen social. Hasta hoy en día ese concepto de patriotismo perdura desde las viejas élites que conformaban este pueblo y ha sido heredado por las nuevas generaciones.

Por su parte, el mundial de 1986 fue un acontecimiento que propició un entusiasmo en el pueblo argentino en controversia del conflicto bélico que se había desarrollado en las Islas Malvinas en 1982. No es casual entonces que el triunfo sobre Inglaterra haya sido vivido según esta lógica como una suerte de revancha frente a la potencia invasora y en consecuencia, Diego Maradona y La mano de Dios (gol hecho con la mano) un héroe redentor. No es un hecho menor, si advertimos que gran parte de la popularidad del fútbol en Argentina se debe a que una gran parte de la población considera que este país ha tenido y tiene hasta el día de hoy a uno de los mejores jugadores en la historia de este deporte. Maradona es considerado un figura mítica de este juego. Si bien sus tácticas a la hora de manejar la pelota eran únicas, no juega un rol menos importante en su consagración su propia lucha ante la miseria y las adversidades a las que se enfrentó desde pequeño.

La mejor demostración que se da de la pasión vivida en Argentina por el fútbol es el enfrentamiento de los dos equipos más populares del país: River Plate y Boca Juniors. Este partido es considerado como un súper clásico llamando la atención tanto de los hinchas del mismo equipo como de otros. Esta competencia se inició cuando estos clubes se encontraban en el mismo barrio de la Ribera. Si bien son rivales irrefutables, se complementan dentro de la cultura argentina del fútbol ya que sin ellos no existiría el súper clásico.

En la actualidad, parte de la población cree que este deporte es una maniobra por parte de algunos políticos para poder ejercer control sobre el pueblo. Por lo tanto, el fútbol también cuenta con su repudio como controlador de masas y por la violencia que hoy en día se genera dentro y fuera de las canchas. Sin embargo, esta perspectiva no es nueva, tal como afirma el escritor Galeano, a comienzos del siglo pasado

“algunos dirigentes anarquistas y socialistas denunciaron esta maquinación de la burguesía destinada a evitar las huelgas y enmascarar las contradicciones sociales. La difusión del fútbol en el mundo era el resultado de una maniobra imperialista para mantener en la edad infantil a los pueblos oprimidos”, (Galeano, 1995, p. 7).

Si bien el gobierno kirchnerista fue fuertemente cuestionado por la inversión realizada en el fútbol y por su uso partidario desde el año 2009, lo que no se puede dejar de reconocer es que desde entonces este deporte es parte de las políticas públicas del Estado, garantizando el acceso democrático y gratuito a los eventos deportivos.

#### **2.4. Historia del Club Atlético Boca Juniors:**

Estévez (2007) describe el barrio de Caminito y las diversas culturas que poblaban dicha zona y la evolución que se dio con el paso del tiempo. El autor describe la línea temporal y los diversos enfrentamientos nombrando tanto las victorias como las derrotas. Se presenta un breve resumen de dichos contenidos empezando con los comienzos de la

formación barrial donde se conforma el club. El Puerto se estableció en el Riachuelo, puesto que era el único refugio que ofrecía a los barcos recién llegados. En los primeros siglos, la Boca era un arrabal poblado de ranchos y pulperías. Desde la segunda mitad del siglo XIX, la llegada de inmigrantes italianos, gallegos, vascos y portugueses, la navegación, los astilleros, el saladero, los conventillos dieron las características al barrio que definirían su identidad.

El Club Atlético Boca Juniors fue fundado en la Plaza Solís por Esteban Baglietto, Alfredo Scarpatti, Santiago Sana y los hermanos Teodoro y Juan Antonio Farenga el 03 de abril de 1905. Todos eran hijos de italianos y pequeños adolescentes. El primer nombre fue tomado del barrio propio de trabajadores y con una fuerte identidad genovesa (xeneixe); el segundo, lo eligieron acorde al toque del prestigio inglés. Baglietto fue elegido presidente. No obstante, puesto que era menor de edad a los pocos días asumió Luis Cerezo. El primer partido se jugó dieciocho días después en el campo de juego de Independencia Sud contra Mariano Moreno, en el cual el incipiente equipo obtuvo una victoria de cuatro tantos contra cero. En sus inicios la indumentaria fue resuelta sencillamente por la hermana de Teodoro y Juan Antonio, quien les cosió a unas remeras blancas unos listones negros. Luego, optó por unas camisetas celestes y más tarde otras con finas rayas azules. Finalmente, Juan Bricchetto, trabajador del puerto tomó de un barco sueco que se había quedado atracado en la Boca los colores azul y amarillo. En 1913 se resolvió que la camiseta tuviera una franja amarilla que atravesara el pecho y fue también en ese año su debut en Primera ante Estudiantil Porteño en Ituzangó con una goleada de cuatro goles contra uno. Como todas las instituciones deportivas argentinas, el Club se “conformó bajo el formato jurídico de asociación civil sin fines de lucro, sin llegar a verse modificado bajo ninguna circunstancia, (Hijos, 2014, p. s). Diferenciándose así, de las sociedades comerciales deportivas propias de los clubes europeos.

Boca y River durante esos años compartían el barrio, la identidad genovesa y eso provocó una rivalidad que progresivamente fue creciendo hasta convertirse en uno de los espectáculos más apasionados del fútbol universal. Desde entonces, cada vez que se enfrentan se denomina “súper- clásico” y paraliza al país entero. El primer partido formal se jugó en la cancha de Racing en 1913 y dejó como ganador a River por 2-1. Antes de este, jugaron algunos amistosos que comenzaron a preparar el terreno fértil para el duelo que se tornó un símbolo nacional. Según Estévez (2007) el primer enfrentamiento se produjo en 1908 y Boca venció a River por 2-1.

Años más tarde a su debut, Boca tuvo que abandonar brevemente su barrio para instalarse en Wilde. Las carencias propias de un barrio obrero eran numerosas y debía mantenerse por el esfuerzo de sus miembros. Sin embargo, la decadencia del número de socios de mil quinientos a trescientos los obligó a retornar a La Boca. Primero sentó sus bases entre Ministro Brin, Sengüel, Caboto y Tunuyán hasta que por fin, en 1922 se quedó para siempre en Brandsen, Del Valle Iberlucea, Aristóbulo Del Valle y las vías del Ferrocarril Sud. Obtuvo su primer título en 1919. En ese torneo se destacaron numerosos jugadores que quedaron marcados para siempre en la historia del Club, entre ellos se pueden mencionar: el arquero Américo Tesoriere, el estandarte Pedro Calomino y un puro corazón como Alfredo Garassino. Durante la década del '20 en ese estadio, Boca transitó una época de esplendor en la cual obtuvo seis títulos en Primera División (1919, 1920, 1923, 1924, 1926 y 1930), a los cuales se pueden sumar tres Copas Carlos Ibarguren (1919, 1923 y 1924), dos Copas Competencia (1919 y 1925), la Copa de Honor (1920) y la Copa Estímulo (1926). Sin dudas esos triunfos ejercieron una gran influencia para que los hinchas del Club se propaguen por el interior de Argentina.

En 1925 fue el primer equipo local en realizar una gira internacional por Europa con innumerables triunfos que le brindaron el primer reconocimiento fuera de las fronteras del país. Victoriano Caffarena, masajista y utilero, acompañó al equipo y fue quien financió

gran parte de la gira. Por consiguiente, fue apodado "jugador número doce", nombre que acompaña a la hinchada de Boca desde entonces. En 1931 se consagró como el primer campeón del fútbol profesional. En este torneo se destacó la dupla Varallo-Cherro, El Cañoncito, quien convirtió 27 goles en 24 partidos y El Apilador con 19 goles en 30 encuentros. Tampoco se puede dejar de reconocer a Florentino Vargas, autor del primer gol xeneixe en su era profesional. En la década del '30 nuevamente Boca Juniors fue pionero al ser el primer grupo en consagrarse Bicampeón (1934-1935). En él se destaca Cherro, el goleador y El Machetero, quien hizo 107 goles y es el futbolista extranjero con más goles para el equipo. En 1940 volvió a ser campeón con la inauguración el 25 de mayo de La Bombonera y su primer director técnico, Carlos Sobral. En 1943 y 1944 obtiene su segundo bicampeonato, dando la vuelta olímpica en cancha de Racing. Dentro de esta década se destaca la figura del goleador Mario Boyé, conocido como El Atómico por las fuerzas de sus patadas. Después de nueve años, recién en 1954 Boca volvió a salir campeón y deberían pasar otros ocho años para que en 1962 levante una nueva copa.

En 1963 hizo su debut Angel Clemente Rojas, quien con sus goles, gambetas y habilidad se convirtió en uno de los héroes más grandes del Club. El tercer bicampeonato de Boca llegó entre 1964 y 1965. En el torneo Metropolitano de 1968 ocurrió una de las peores tragedias de nuestra historia nacional, cuyos protagonistas fueron setenta y un hinchas xeneixes en la puerta 12. Los mismos murieron aplastados al quedar una de las puertas del estadio cerradas durante el egreso de la multitud en un súper clásico.

El 1970 Boca se consagró nuevamente campeón pero con una cuota adicional: dio la vuelta olímpica contra River, humillando así a su clásico rival. En 1977 obtuvo por primera vez la Copa Libertadores, llegando a la final con el equipo brasilero, Cruzeiro en el cual venció por definición de penales. Al año siguiente, se consagró campeón mundial en la Copa Intercontinental y también bicampeón de América. Fue el último título obtenido con

el Toto Lorenzo como director técnico, quien dejó para siempre una huella imborrable en Boca.

En 1981, luego de un enfrentamiento mediático con Hugo Gatti cuando todavía jugaba en Argentinos Juniors, Diego Armando Maradona llegó al Club siendo una figura esencial para el torneo que ganó ese mismo año. Sin embargo, el ídolo fue vendido posteriormente a Barcelona y volvería recién al Boca luego de catorce años. Tras ocho años sin copas, en 1989 al obtener la Supercopa hasta 1993 obtiene cuatro títulos más internacionales y uno nacional en 1992.

En 1995 Mauricio Macri llega a la presidencia del Club. Se encargó de remodelar la institución y la Bombonera. Se mantuvo en el cargo durante doce años en los que Boca tuvo una época de esplendor, pero así también en la cual el Club se ligó más a una lógica empresarial y política. El proceso de modernización consistió en la aplicación de técnicas que permitieron conducir al club a un gran crecimiento económico y convertirlo en una marca corporativa. Tal como asegura Hijós:

El plan de reestructuración de *la imagen* de la institución fue un ejemplo de lo que se denomina *Sport Management* que, sintéticamente, refiere a la aplicación de técnicas y estrategias propias de las compañías modernas. Así, su reorganización incluyó algunos elementos de la competencia empresarial: la creación de una identidad para distinguirse como una institución distinta; la formación de una imagen a través de la cual el club sería visto y reconocido a nivel mundial; y la contratación de un *coaching gerencial* que en la entidad se tradujo en la incorporación de un líder con la suficiente empatía para resolver los problemas internos del equipo profesional de fútbol, el Director Técnico Carlos Bianchi, (Hijos, 2014, p. 6)

Desde 1998 al 2004 Bianchi condujo a Boca a una de las mejores eras de su historia, obteniendo un nuevo bicampeonato local, continental y en el 2000 consagrándose campeón mundial frente al Real Madrid. En ese período se creó entre otras gerencias, el Departamento de Marketing cuya función apuntaba a la búsqueda de sponsors que quisieran dejar su huella en la camiseta del club, en la indumentaria, en el estadio y en todos los sitios en que podían aparecer los jugadores. Asimismo, se creó un programa de licencias, el cual le permitía a diversas multinacionales usar la marca CABJ, lo cual le



permitía sumar el valor agregado de esta a sus productos y servicios. Entre las primeras que utilizaron este programa se puede mencionar a Nike y Mastercard. Esta estrategia le permitió al club sacar la máxima utilidad y beneficio del fútbol y todos los productos relacionados con el sello de la institución. Otra de las ideas fue constituir un fondo de inversión que permitió la compra de catorce jugadores. El estadio fue remodelado, incorporando estacionamiento, butacas renovadas, rampas de acceso, un perímetro de vidrio que rodeaba la platea y la separaba del campo de juego, la construcción de treinta y dos palcos vip con capacidad para seis personas, aire acondicionado, alfombras y frigobar, cuyo alquiler anual oscilaba entre los treinta y cuarenta mil dólares. La reforma también incluyó la incorporación del *Museo de la Pasión Boquense*, un gran punto de atracción no solo de simpatizantes, sino también de turistas. Para consolidar estas mejoras, la cuota del socio aumentó en forma descomunal y el apasionado del club se convirtió en un fiel consumidor, (Hijos, 2014, p. 9).

El 10 de noviembre de 2001 la Bombonera puesto que según el jugador la misma era la <<catedral del fútbol>> fue la anfitriona en la despedida de Diego Armando Maradona en la que participó la Selección Nacional junto a numerosas estrellas mundiales. En los últimos minutos del partido, Maradona se quedó con la camiseta de Boca. Después de sus conflictos con las drogas ilegales, el jugador reconoció sus errores en este sentido y afirmó: “yo me equivoqué y pagué, pero la pelota no se mancha”.

Con la partida de Bianchi en el 2004, se acercaron malos años que terminaron con la llegada del técnico Alfio Basile quien hizo resurgir al club. Se llevó el torneo Apertura, la Recopa y Sudamericana. En el 2007 tras cuatro años y medio fuera del club Juan Román Riquelme regresó para levantar en sus brazos una nueva Libertadores. El 18 de junio de 2011 se despidió del fútbol profesional el máximo goleador de Boca Juniors, Martín Palermo, con 236 goles en una carrera que había comenzado en 1997. En el 2011 obtuvo el torneo Apertura. En el Clausura de 2012 Juan Román Riquelme dijo que no continuaría

en el Club, año en que volvió Carlos Bianchi como técnico con una pésima campaña y duró solamente un año.

### **Capítulo 3. Emergentes socio- culturales**

El fútbol en Argentina, visto como un fenómeno social, es considerado no solo como el deporte más popular sino también como un símbolo de cultura. Representar un equipo de fútbol a través de una camiseta es formar parte de un grupo en donde los colores del equipo son una pasión inigualable. Esto se debe a que el fútbol es practicado ya desde la niñez sea de forma profesional o bien, recreativa. Es por dicha razón que se lo debe tomar como un emergente socio- cultural para poder entender el despliegue que se va a ir presentando en este capítulo. El objetivo se cierce en analizar el fútbol como identidad para la comunidad nacional e indagar la manera en que el mismo se ha transformado en un factor cultural. Asimismo, se indagará en el rol que los medios de comunicación ejercen sobre este fenómeno, situándolo entre la industria cultural y la cultura popular.

#### **3.1. La influencia de los medios masivos en el fútbol**

Al hacer referencia al fútbol resulta imposible aislarlo del rol que ejercieron y ejercen los medios de comunicación sobre este fenómeno mundial. En este sentido, por ejemplo, no se puede dejar de lado el papel que cumplieron los periódicos en el origen del deporte. Tal vez el de mayor influencia en su conformación lo fue Argentina, editado por primera vez a fines de 1902. Al año próximo incorporó a su contenido la sección de deportes la cual colaboró en el seguimiento por el cual optó un universo de adeptos fuera del marco de la liga oficial. Asimismo, este diario, como recalca Frydemberg, “contribuyó a la difusión de las reglas del juego y a la formación y propagación de una serie de hábitos y valores que quedarán, de ahí en más, asociados a la experiencia futbolística “(1997, p 8). Hasta el año 2009 la transmisión televisada de los partidos de fútbol de la Primera División era controlada por una empresa privada, Televisión Satelital Codificada (TSC) cuyos integrantes eran el Grupo Clarín y Torneos y Competencias. Los partidos se

transmitían por cable y los más importantes por televisión codificada para lo cual si el usuario deseaba verlos, debía acreditar un importe mayor a su abono de cable. Quienes no podían pagar este importe solo podían acceder a sus imágenes el domingo por la noche en el programa Fútbol de primera, transmitido por canal 13 en Televisión abierta. A partir de la Ley de Radiodifusión n° 22.285, conocida como la Ley de Medios se establece el acceso universal a los eventos deportivos. De esta forma, se acabó con la comercialización de su transmisión y solo se permitieron las publicidades de muy escasos anunciantes, priorizando la difusión de propagandas estatales y el acceso a los bienes culturales. A partir de 2011, se sumó la transmisión de los partidos de la Segunda categoría que todavía estaban en manos privadas.

Dotro y Minzi (2005) destacan la fuerte presencia de los medios de comunicación en el cotidiano infantil de la posmodernidad. Muchas veces estos pasan inadvertidos en su impacto sobre los niños y la construcción de su subjetividad. Sin embargo, se trata de un ecosistema en donde comienzan a configurarse las identidades infantiles urbanas. Por otra parte, la circulación de productos culturales para la infancia se convierte en motivo de diferenciación y conflicto inter-generacional. Esta segmentación construye a la vez desconocimiento y distancia: el interés del mercado no termina en vender un producto, sino en crear un entorno propicio en donde estos productos adquieran sentido. Los objetos novedosos y descartables deben despertar deseos y adquirir significados. A través de la televisión y de las publicidades se configura un hábitat en donde estos productos se convierten en esenciales. De esta forma, no solo se configura un consumo material, sino también el simbólico, compartido por muchos niños sin distinción de clase o de recursos para poder comprarlos: los consumidores no son solo quienes compran el producto, sino también quienes compran un modelo cultural. Los medios construyen la familiaridad y el parentesco con el otro mediático, edifican un mundo reconocible. Las publicidades transmiten un conjunto de creencias y de conducta social vinculados con la

economía de mercado. De esta manera, la publicidad se suma así a la agenda setting, es decir, aquellos temas instalados por los medios sobre los cuales la sociedad se preocupa y debate durante un determinado período. En algunas publicidades, aparecen grupos de amigos bebiendo cerveza y mirando un partido. Por otra parte, durante los mundiales de fútbol muchas apelan a la emoción, al sentimiento, al amor por la camiseta. Ahora bien, ¿son las publicidades las que inciden en la identidad colectiva o bien, es la identidad colectiva la que ejerce influencia en el mercado publicitario?

En la actualidad, la mayoría de las campañas publicitarias poseen como protagonistas a futbolistas reconocidos mundialmente, a quienes casi todos los niños desde una edad muy temprana aspiran a llegar a ser. Desde aquí Dottavio, Olavarría y Rivela (2010), señalan el peligro de la construcción de los ídolos populares en lo que ellas denominan era de los medios de comunicación globalizada, al imponer una filosofía de la no moral:

“un ídolo popular tiene un alto poder de convicción y al ser este ídolo producto de la fabricación del marketing, de la oportunidad y del carisma, fomentado por los medios de comunicación para su conformación y no tener una formación o aportes positivos a la sociedad, lo que genera es la degradación de la misma” (Dottavio, Olavarría y Rivela 2010, p. 53).

Si bien es cierto que numerosos ídolos incidieron de forma negativa en el público, no se puede dejar de reconocer cuando estos ídolos son convocados para realizar campañas en contra de la violencia, el hambre, discriminación, cuestiones de salud, etc. Frente a la opinión de los teóricos más apocalípticos, numerosos autores insisten en que no se puede continuar teniendo una visión pasiva de las audiencias como proponía la Teoría crítica de la Escuela de Frankfurt. En función de ello, se procederá a contrastar las miradas sobre este deporte desde diversas Teorías de la comunicación para dilucidar si se trata de la actualidad de una mercancía o de un fenómeno propio de la tradición cultural argentina.

### **3.2. Entre la industria cultural y la cultura popular**

Yúdice (2008) advierte que desde sus primeras formulaciones el término de cultura de masas implicaba una contradicción, dado que desde el siglo XVIII la noción de cultura se entendía desde la idea de cultivar, es decir al desarrollo del intelecto, del espíritu y del gusto estético; algo que las masas supuestamente no tenían. Las masas se entendían desde un registro social darwinista, según el cual existen clases superiores y otras inferiores como las masas, destinadas a la servidumbre y la extinción. Desde la dicotomía sarmientina, eran entendidas como la barbarie. En 1947 Adorno y Horkheimer acuñaron el concepto de industria cultural. En él se observa una estandarización del público a la hora de comunicar. Se concibe a los receptores como iguales unos a otros, quienes no pueden tener sus propios intereses porque están alienados a la ideología que les impone el capitalismo. Según esta Teoría, los medios atrofian la imaginación del espectador y la crítica. Hacia fines del siglo XX y en los comienzos del siglo XXI resulta imposible sostener el concepto de cultura de masas, pues entonces, la cultura se pluraliza tanto para el reconocimiento multicultural como para la venta destinada a una diversidad de perfiles de gustos y consumidores. En este sentido, Yúdice (2008) propone un nuevo término “medios de comunicación e industrias culturales (MC & IC)”. El mismo no posee una connotación negativa de los aspectos industrializados de la cultura “que la amplían, transforman y pluralizan”, (2008, p. 8). Los MC & IC se incorporan a la coyuntura de la diversidad, democracia y derechos humanos. En esta posición coincide Ruffini para quien “ya no existe la cultura como una reguladora del status quo, pretendido por ese enfrentamiento entre gestores administrativos y creadores culturales. Hoy, los genios culturales se basan en la seducción”, (2010, p. 110). Esta seducción prospera, siguiendo a Bauman (2010) por la precariedad de las rutinas que cada sociedad lleva a cabo. Las

industrias sobreviven por la rapidez porque son reemplazadas por otras. Aunque estos argumentos sean válidos, cabe aquí preguntarse qué pasa con el fútbol, fenómeno rodeado de industrias culturales. Esto se puede ver representado en los movimientos de grandes sumas de dinero, en el traspaso de un jugador a otros clubes o en la conveniencia de cuestiones políticas para la difusión de un mensaje: una transacción futbolista se puede describir según el contexto histórico en el que se produzca. Tal como sostiene Gómez, “el fútbol es la continuación de la política por otros medios. Es una manera no belicosa de hacer la guerra en un terreno de juego delimitado por unas reglas concretas”, (2007 p. 25). La invención de la televisión ha sido la causante de universalizar este deporte. Así, el fútbol se volvió un espectáculo mundial, un negocio, una franquicia. La gente puede tener afinidad por un equipo que no sea nacional. Puede seguir las transiciones de los jugadores, ver repeticiones de las mejores jugadas, documentales, programas dedicados exclusivamente a la difusión de este deporte entre muchas otras opciones. Esto permite un crecimiento en la afinidad con el club, un seguimiento de los últimos movimientos y sentirse perteneciente a un grupo. La imagen colectiva crea la nación a través de un producto cultural. A su vez, ésta modifica y crea a conveniencia una cultura común que debe promover la pertenencia de los diferentes grupos que la unen y mantener una solidaridad entre los mismos. Los medios de comunicación hegemónicos están presentes a la hora de llevar a cabo esta tarea. Jakobson (1984) entiende este proceso comunicativo de una forma sencilla, en donde lo único que se necesita es un emisor para difundir un mensaje y un receptor dispuesto a recibirlo. Estos mensajes se subdividen variando su información y formando una sociedad de emisores destinada a diversos receptores. En función de ello, los medios de comunicación conforman la identidad cultural llegando a manipularla. Así, expone su teoría Villena Fiengo (2002):

La profundidad que adquiere un juego y, particularmente, la exitosa articulación entre fútbol y nacionalismo, difícilmente puede explicarse sin el papel activo de los medios de comunicación. La labor de éstos no se limita sólo a dar «cobertura» a estos hechos, sino que su participación es fundamental en «la construcción del

acontecimiento», ( Villena Fiengo, 2002, p. 43).

Queda demostrado así que los medios de comunicación sobredimensionan la práctica de este deporte. Haciendo creer que en cada partido se juega el honor y el prestigio del club. A partir de los años noventa, el fútbol junto al neoliberalismo sufre grandes transformaciones al ser un espectáculo televisado. Allí, las multinacionales se convencieron de que era el lugar más propicio para promocionar sus productos, puesto que como afirma Hijós, el fútbol “actuaba como un vehículo de marketing y comunicación eficiente. Esto llevó consecuentemente a que los dirigentes comenzaran a administrar importantes sumas de dinero y que se creyera necesario profesionalizar la gestión en los clubes” (2014, p. 3). El cambio es radical en las instituciones deportivas que habían sido fundadas y administradas desde sus orígenes por sus mismos socios y ahora pasaban a implementar una lógica empresarial. Las políticas económicas del país fueron el respaldo necesario para la mercantilización del deporte, entendiéndose por el mismo a una implementación acelerada, ordenada y sistemática de medidas propias del mercado. La comercialización del fútbol comenzó a responder a enormes anhelos multinacionales por ganar dinero con la incorporación de nuevas reglas que dejarán afuera a muchas consolidadas desde su espíritu primario. Éste fue en conjunto con su enorme atractivo la imagen comercial y su gran poder comercial. De esta forma, el fútbol se transforma en el mayor vehículo de la publicidad. Tal como sentencia Arévalo Roselo,

“su impacto empieza a transformar sociedades. Llegó así la ambición, la codicia, y el fútbol más que deporte se convirtió en gran negocio con tráfico de jugadores y la aparición de verdaderos mercaderes del deporte que monopolizaron y casi agotaron el comercio y la trata del fútbol”, (Arévalo Roselo, 2001, p. 35).

El modelo no era innovador, desde el siglo XIX, los clubes en Europa eran empresas cuyos administradores pertenecían a la misma familia. Esto fue modificado a partir de la década del sesenta donde las familias fueron reemplazadas por asalariados que tenían como prioridad la competitividad, (*Ibíd*, 2014, p. 4). En Argentina, lejos de rechazar las



intenciones de privatizar el fútbol, las organizaciones deportivas fueron pasivas frente a este fenómeno. Los presidentes de los Clubes buscaron por esos años estrategias para alcanzar la eficacia de su administración, alejándose así del modelo antiguo y tradicional, vinculado al atraso y a la pérdida. “Con la implementación de estas políticas, se llegó a una reconfiguración de la relación entre individuos y sociedad, planteando nuevos modelos como el de ciudadano-consumidor”, (*Ibíd*, 2014, p. 3). Las crisis que atravesaban las instituciones fueron la excusa final para que empresarios se hagan cargo de la gestión y las manejen como empresas. Se instala una marca, el merchandising de productos licenciados, las mejoras en el estadio para convertirlos en paseos para turistas. El aumento del consumo de la marca sumaría socios, seguidores, podrían comprar los mejores jugadores para obtener mayores triunfos. Esta forma de gestión ocasionará una gran desigualdad entre los equipos grandes y chicos para cumplir con las expectativas del nuevo consumidor.

No obstante, si bien este deporte mueve un mercado multimillonario, conviene advertir que este hecho social mantiene hace más de un siglo y medio rutinas fijas transmitidas por generación en generación, convertidas en rituales sagrados para sus hinchas. García Canclini especifica que el consumo no maniobra conforme a un sencillo proceso de coacción desde arriba para abajo o un mero ejercicio de gustos, antojos y compras irreflexivas. Sino que se presenta como una racionalidad sociopolítica interactiva que se exterioriza en las disputas por aquello que la sociedad produce y por las maneras de usarlo. De esta forma, se produce una complicidad entre el consumo y la ciudadanía, concebida como una “comunidad interpretativa de consumidores, es decir conjuntos de personas que comparten gustos y pactos de lectura respecto de ciertos bienes (gastronómicos, deportivos, musicales) que les dan identidades compartidas” (1995, p.p. 43-50 y 196.). Siguiendo a Cicciario y Puccio “el significado del fútbol pasó a ser más que un deporte de entretenimiento. Es un factor que influye en la personalidad de las

personas, en la identidad de ellas y en la relación cultural que tienen con la sociedad” (2010, p. 50). Cabe destacar que este deporte involucra a personas de todo género, edad y estrato social: mujeres, hombres, chicos, grandes, ricos y pobres forman parte de esta gran esfera deportiva llegando a convertirse en un importante aglutinador social, un promotor de la nacionalidad y de homogeneización cultural. En este sentido, no debemos olvidar que los mejores jugadores del fútbol argentino y mundialmente reconocido provienen de barrios carenciados, como por ejemplo, Diego Armando Maradona o Carlos Tévez.

En conclusión, los partidos de fútbol constituyen un verdadero rito urbano, tal como afirma Bajtin en su estudio sobre el carnaval, los espectadores no asisten al espectáculo, lo viven. Paralelamente a la cultura oficial se construye un nuevo mundo con otra percepción de la vida humana: “el triunfo de una especie de liberación transitoria, más allá de la órbita de la concepción dominante, la abolición provisional de las relaciones jerárquicas, privilegios, reglas y tabúes”, (1987: 15). Si bien es verdad que este espectáculo hoy en día es considerado como uno de los más lucrativos de la historia, el fútbol sigue siendo el deporte más visto y practicado del mundo. Siguiendo a Joan Riera, este fenómeno “se ha convertido en un rico y apasionante aspecto de nuestra sociedad digno de ser estudiado desde perspectivas educativas, económicas, sociológicas, políticas, biológicas y psicológicas” (1991 p. 22.). Desde este punto de vista, el fútbol puede comprenderse como mucho más que una industria. Al dejar de lado su carácter individual y percibir los valores sociales que posee de integración, se lo puede considerar como parte del patrimonio cultural de una nación.

### **3.3. La hinchada no se vende. El fútbol como elemento identitario:**

Numerosos investigadores han intentado dar respuesta a cuáles son los factores que intervienen en los hinchas de fútbol argentinos en su pasión por el fútbol que, en algunos casos, los conduce a mover su vida en torno a este espectáculo. Al respecto, Cicciaro y Puccio (2010) aseveran que este fenómeno no se relaciona solo con el deporte, sino también con aspectos culturales, sociológicos y psicológicos de cada individuo. Para Alabarces (2006) la cultura futbolística se sostiene por discursos parciales y mutuamente excluyentes sin ninguna posibilidad de un relato unificador. El mismo solo puede darse, según el autor, en el plano sentimental: la pasión del hincha. Sin embargo, cabe destacar que este campo común organizado por la misma “se despliega como argumento de lo inverso: la pasión lleva a dar la vida por la camiseta... de ser posible la vida del otro”, (2006, p. 3).

Se entiende por pasión del hincha al acompañamiento, la fidelidad, el fervor, aquello que en Argentina se denomina el aguante. Esta palabra proviene de un programa que se emitía en TyC Sports en 1997 que mostraba todos los hábitos de los hinchas previos al partido, durante su transcurso y a su término. La figura del simpatizante surgió cuando los jugadores suplentes que no podían jugar mientras lo hacían los once reglamentarios esperaban un turno vacante y se dedicaban a apoyar al equipo. Jugadores que no fueron, o bien, como afirma Frydemberg, aquel que estuvo a un paso de ser player: “algunos clubes - aún dentro del marco del fútbol amistoso - tuvieron una franja de simpatizantes cercanos que hicieron las veces de público y de potenciales integrantes del equipo”, (1997, p.13).

Conviene introducir aquí el concepto de rito para indagar en el espectáculo futbolístico como un escenario peculiar, moderno y profano. Esto implicó el aprendizaje colectivo que suponía el conocimiento de ciertas ceremonias ligadas a las reglas de competencia, a la

entrada y salida del escenario del ritual (los estadios), pero sobre todo al comportamiento que los hinchas debían tener en él. El mismo Galeano compara en este sentido, el evento con una ceremonia:

Cuando el partido concluye, el hincha, que no se ha movido de la tribuna, celebra *su* victoria, *qué goleada le hicimos, qué paliza le dimos*, o llora *su* derrota, *otra vez nos estafaron, juez ladrón*. Y entonces el sol se va y el hincha se va. Caen las sombras sobre el estadio que se vacía. En las gradas de cemento arden, aquí y allá, algunas hogueras de fuego fugaz, mientras se van apagando las luces y las voces. El estadio se queda solo y también el hincha regresa a su soledad, yo que ha sido nosotros: el hincha se aleja, se dispersa, se pierde, y el domingo es melancólico como un miércoles de cenizas después de la muerte del carnaval", (Galeano, 2010, p. 7).

En suma, todas las actitudes que se desarrollan en cada persona afectarán el funcionamiento de cada individuo hasta el comienzo del siguiente partido. También hay que destacar la pasión por sobre la victoria. Esto quiere decir que no es necesario que un club obtenga títulos para generar un sentimiento de pasión. Para un hincha no es imperioso que un equipo obtenga copas nacionales o internacionales para acompañarlo. Sodo (2010) concibe el concepto aguantar desde lo que él denomina hinchas militantes: poner el cuerpo ante la adversidad, acompañar en las malas etapas al club física y emocionalmente. Tal como sostiene el autor, en el imaginario de la hinchada, los club que salen campeones no son los que obtienen copas, sino los que poseen los hinchas con más aguante en las tribunas:

es decir, que más convocatoria tienen a pesar de los malos resultados; que más fervorosos y festivos son en la derrota; que más kilómetros recorren para seguir a su equipo de manera independiente; que más alientan en un partido disputado en condiciones climáticas desfavorables, etcétera (Sodo, 2010, p. 13).

Al captar este fenómeno, Torneos y Competencias supo cómo enriquecerse en términos publicitarios, puesto que supo desviar a tiempo el foco de la mirada. En lugar de mostrar solamente lo que ocurría dentro del estadio, el programa El Aguante que se transmitió durante años en ese canal centró su eje en los rituales que realizaban los hinchas locales

en las cercanías o en las tribunas desdibujando así las míticas fronteras entre los héroes jugadores y los espectadores.

Ahora bien, si indagamos el origen del fútbol como elemento identitario se puede observar que no fue un acto repentino, sino que significó un proceso largo y paulatino en el cual intervinieron diversos factores para su consolidación. Rufino (1999) comprende la identidad como un lugar de encuentro, un lugar de coincidencias, el espacio en donde participamos de lo mismo. Thompson (1979) señala que la identidad es también una experiencia: pero una experiencia de lucha y de conflicto. Asimismo, si se entiende el fútbol como un elemento de aglutinación social no se puede dejar de introducir el concepto de identidad colectiva. Para George Yúdice (2008), este término entendido como cultura de masas se remonta a la sociología del siglo XIX, en especial al concepto de clase social de Marx y la de conciencia colectiva propuesta por Durkheim. El autor entiende que el meollo conceptual de la misma reside en compartir una nosotridad que se elabora a partir de materiales culturales, como por ejemplo, narrativas, símbolos, rituales, música, etcétera. No se puede dejar de advertir que si bien esta noción fue usada durante todo el siglo XX, en la actualidad el término se ha pluralizado y se extiende a políticas de identidad, identidades subalternas, contestatarias, oprimidas, etc.

Los clubes de barrio surgen en Argentina con el objetivo de cubrir aquellos huecos que dejaba el Estado y generar espacios de sociabilidad cultural. Así, como recalca Nemesia Hijós (2014) esta tradición era fomentada desde la sociedad civil y se comenzó a cristalizar durante los años treinta, siguiendo a esta tradición de prácticas y mentalidades asociativas que ya era fomentada desde las sociedades de fomento, bibliotecas populares, sindicatos “desde donde se ejercían virtudes cívicas, entrenamientos en la vida social y democrática”, (2014, p. 2). El nombre Club Atlético proviene de la concepción cultural que se impartía en ese momento desde las escuelas, promoviendo el higienismo y el atletismo. Asimismo, de su origen inglés, pronto el fútbol del Río de la Plata se

criollalizó, adoptando su propio estilo e identidad. Siguiendo a Frydenberg (2011) , el fútbol y el desarrollo de su contexto ritual formaron parte de la génesis de los procesos de identificaciones barriales. El surgimiento de dos medios de transporte en la década de 1920, el colectivo y los camiones, se encuentra estrechamente ligado con el aumento de los espectadores del fútbol y por ende la capacidad que albergaban los clubes. Desde sus inicios tanto los jugadores como los hinchas comenzaron a tomar distancia del deporte inglés, en lo ideológico y lo ético reemplazando el fair play por la competencia. Como aporta Frydemberg: “Si para hacerse de una geografía propia se fundaron clubes, el movimiento generador de nuevos lazos identitarios fue posible chocando con pares que actuaron de manera similar, a través del medio provisto por la competencia futbolística”, (1997, p. 24). Al respecto, Alabarces agrega que se reemplazó todo un sistema ideológico y de clase: la oligarquía por las nuevas clases populares. De esta forma, “un nuevo concepto de masculinidad está siendo creado, vinculado a condiciones de vida radicalmente diferentes, donde el tiempo libre y de ocio no aparece como natural sino como conquista gremial”, (2002, p. 52). En las primeras décadas del siglo XX al fútbol aficionado se le sumaron elementos de la calle y los cafés intrínsecamente relacionados con lo que dentro de esa cultura significaba ser viril o poseer honor. Estos dos factores se vinculaban a la vez con la victoria, la derrota y la humillación. Tal como apunta Sergio Villena Fiengo, en la región Latinoamericana existe una tendencia al considerar al fútbol como:

un ritual comunitario, como un drama social y/o como una arena pública, como un espacio comunicativo denso en el cual se entrecruzan múltiples discursos verbales, gestuales e instrumentales (gráficos, sonoros, etc.), a través de los cuales los diversos actores participantes en el drama, como son los jugadores, entrenadores, dirigentes, periodistas, hinchas y detractores, expresan apasionadamente sus conceptos y valores no sólo sobre el juego, sino también sobre su vida, anhelos, frustraciones y esperanzas, (Villena Fiengo, 2003, p. 23).

De esta forma, en esta catarsis cada individuo busca respuestas a su identidad en un marco ético, lúdico, estético y antagónico. En la inclusión del Nosotros en oposición a los

otros se construye y afirma la propia identidad. Como sugiere Ferreiro, todos pueden cambiar a lo largo de la vida de opiniones políticas, de clase social, mudarse de barrio o de ciudad pero es casi imposible en nuestro país, “encontrar a alguien que haya cambiado de colores de equipo, de esa lealtad elemental que constituye nuestra futbolera pasión personal”, (2003, p. 49). Sin embargo, conviene subrayar que esta identidad no es única y estática, sino que convive con otras identidades que se desarrollan, según el contexto en el que el sujeto se inscribe. El autor considera a esta práctica como un ritual complejo que comprende dos subprocesos: uno que ocurre dentro de la cancha y el otro entre los espectadores en las tribunas: “el primero vincula una performance con su resultado en función de una serie de reglas; el segundo vincula una performance con un proceso identitario basado en el antagonismo”, (2003, p. 50). Siguiendo esta línea, para Luis Antezana (2003) el fútbol también ocurre dentro y fuera de la cancha pero extiende el fenómeno a cada una de las prácticas cotidianas. Es decir, se trata de un espectáculo ininterrumpido que se lleva a cabo mediante la verbalización de los hinchas. El autor reconoce en este deporte identidades por clubes a las que llama tifosi, que implica un contagio febril y que son irreconciliables. Por ejemplo, el súper clásico de River y Boca. En segundo lugar, advierte las metaidentidades nacionales, en campeonatos mundiales o intercontinentales, en donde las tifosi locales se dejan de lado para suscribirse a identidades nacionales. Lo que no debe olvidarse es que el fútbol es un mecanismo binario, basado en el antagonismo: alguien debe perder para que otro gane.

Para finalizar, centrándonos en el fútbol como una pasión de multitudes, no se puede dejar de reconocer que éste ha llegado a formar parte de la cotidianidad de la mayoría de las personas que practican o ven este deporte en donde un grupo de individuos comparten sentimientos y valores en común. Si bien en torno al espectáculo existe una industria multimillonaria que incluye a barras bravas, los hinchas verdaderos seguirán a su equipo hasta la muerte. Como lo afirma una de las canciones que se canta en varias

tribunas: Te sigo adonde vas y cada vez día te quiero más / Los técnicos se van / los jugadores pasarán / La banda quedará y nunca te va abandonar.



## **Capítulo 4. Restaurantes temáticos**

Este capítulo hace referencia a la historia de los restaurantes y su evolución con el paso del tiempo. Las empresas han ido adaptando los productos a los requisitos demandados por el cliente. Existe una gran diversidad de establecimientos encargados de ofrecer alimentos y bebidas a sus clientes. Cada uno de ellos tiene sus propias características y maneras de hacerlo. Desde este punto de vista, resulta fundamental tener noción de los clientes a los que se quiere llegar y en base a eso crear un plan de comunicación dependiendo de lo que se quiera transmitir al público. La distinción que cree una empresa dentro de este mercado tan amplio se basará en su grado de innovación dándole al público un valor agregado que los competidores no poseen. La cuestión es que existe una enorme demanda con respecto a este sector y el desafío es saber cuál es la forma en que el cliente elige entre toda esta variedad.

### **4.1. Origen y evolución de los restaurantes**

La palabra restaurante surge del término francés restaurant. Fue utilizada por primera vez en París por el mesonero Boulange. Éste ofrecía en su propia casa platos de comidas a un precio lo suficientemente razonable para convertirse en un lugar distintivo. La manera que tenía para atraer a la gente era a través de una frase escrita en latín que había en la puerta de la casa, cuyo significado era: Venid a mí, hombres de estómago cansado, y yo os lo restauraré. Al principio, el menú se basaba en sopas y patitas de cordero hervidas a fuego lento con salsa blanca. Tras su éxito tuvo que ampliar el menú cocinando platos novedosos para dirigirse a un público más amplio. Este negocio gastronómico se fue expandiendo por toda Francia y por medio de la inmigración llegó a Europa y más tarde a América. Cada región posee sus características propias a la hora de ofrecer sus productos. La variedad que ofrece cada establecimiento difiere debido a la cultura de cada país: "Para muchos británicos, los franceses son comedores de ranas y caracoles... y el

caviar de huevos de moscas acuáticas servido sobre tortilla de maíz , muy apreciado por los mejicanos, no es del gusto de todos”, (Martínez, 2000, p. 19). Sin embargo, la afectividad culinaria que tiene un pueblo por su forma de alimentarse es lo que los hace peculiares. El hecho de compartir la comida con personas que no pertenecen a la región es una forma de aceptarlos dentro de su cultura. Desde hace muchos siglos, la cocina ha sido productora de sociabilidad: “compartir la comida, por frugal que sea, suscita la comunicación de los espíritus, la palabra recíproca, las charlas de mesa”, (Pitte. 2005, p. 23).

Cada restaurante además de satisfacer las necesidades gastronómicas tiene sus propias características, la forma de tratar al cliente y ofrecerle lo que este requiera. La oferta de alimentos de los restaurantes en estos días ha ido modificándose según lo que el cliente demanda. Es así como los establecimientos han debido adaptarse a las costumbres de la sociedad. Los restaurantes de comida rápida son frecuentados por personas en las cuales la falta de tiempo para alimentarse es notoria. Buscan un producto de calidad a precio razonable y este tipo de establecimientos puede ser una buena opción a la hora de seleccionar un lugar para comer. Funcionan con un sistema de trabajo en cadena reduciendo el menú al mínimo, llegando a comercializar sus productos a nivel mundial. No existe el trato preferencial con el cliente. Schlosser (2007) en su libro *Fast Food Nation* critica la evolución de este tipo de alimentación viéndolo como un retroceso hacia la cultura gastronómica creando una estrategia que mayormente va dirigida a niños y adolescentes. Empero, este tipo de restaurante no es la única opción de elección. Como contraposición a estos establecimientos comenzaron a crearse otros que ofrecían al público comida naturista en donde se cuida la buena alimentación de las personas, ofreciéndoles a los clientes primera calidad y de manera balanceada.

Por su parte, la diversidad cultural que posee Argentina ha hecho que muchos restaurantes ofrezcan productos típicos de una región. Estos pueden utilizar una temática

especifica como un valor agregado de la empresa a modo de distinción ante las otras ofertas del mercado.

#### **4.2. Restaurantes temáticos: entretenimiento como nuevas experiencias**

Existen muchas formas de ocupar el tiempo libre. Los beneficios que aporta la recreación en las vidas de las personas son imprescindibles para la mejora de la salud mental y física de un individuo. A través del ocio se puede llevar una vida más satisfactoria y productiva. Debe existir un balance entre responsabilidades y entretenimientos para conseguir una mayor calidad de vida. Sin estas recreaciones se produciría una tensión cotidiana creando estrés y enfermedades tanto mentales como psíquicas. Es así como las personas estructuran sus vidas en base al tiempo que poseen. Munné (1992) en su libro *Psicosociología del tiempo libre* hace referencia a cuatro tiempos que componen la vida del ser humano: Los tiempos biofisiológicos, destinados a las necesidades fisiológicas y psíquicas, tiempos socioeconómicos, englobando las actividades laborales, tiempo sociocultural, refiriéndose a las actividades sociales que mantiene el individuo con otros y por último, el tiempo del ocio, considerado como momentos personales que la persona utiliza para autosatisfacerse. Este último tiempo el autor lo define como tiempo sobrante y critica a la sociedad no poder complementar el trabajo con el ocio: “el trabajo ha pasado de ser un valor evangélico a ser un simple medio de ganar dinero y el ocio a ser una manera de gastarlo”, (Munné, 1992, p.19).

Otros autores elaboran una crítica negativa de cómo el trabajo de hoy en día ha hecho que las personas no tengan tiempo para dedicarse a sí mismas. En el libro *Verse libre de la necesidad de trabajar* (1995) Fanger sugiere que uno de los principales problemas que conlleva a vivir en una sociedad tan caótica como la de hoy en día es que muchas personas utilizan su tiempo libre en trabajar, suponiendo que dicha labor es considerado

como ocio. Sin embargo, si bien estos conceptos se complementan, son diferentes. Según Norbert Elias en su libro *Deporte y ocio en el proceso de la civilización* (1992) hace referencia a este concepto como “todo el tiempo libre del trabajo ocupacional” (1992, p. 88). A partir de estas consideraciones, se puede concluir que el ocio es una forma de ocupar el tiempo libre. Es por dicha razón que el autor divide el tiempo disponible en cinco esferas: administración familiar, descanso, satisfacción de las necesidades biológicas, sociabilidad y actividades miméticas o de juego. Cada vez las personas tienen menos tiempo libre en sus vidas y deben saber cómo aprovecharlo ya que éste no se debe considerar como las horas sobrantes sino como un momento que poseen para hacer lo que les gusta y ser felices.

Las personas acuden a restaurantes temáticos en sus tiempos libres intentando buscar experiencias nuevas y romper con la rutina del día a día. Frecuentar este tipo de comercios también ocupa un lugar dentro de la categoría de ocio. El servicio de atención que ofrecen los restaurantes temáticos genera en la persona un sentimiento de confort y despreocupación con respecto a la acción de cocinar. Ir acompañado a esta clase de establecimientos implica también una actividad social. Es por dicha razón que el lugar debe ser agradable y el mesero debe estar atento a todo lo que demanda el cliente. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. Los establecimientos gastronómicos de índole temática combinan estas dos actividades para generar una experiencia única en el cliente. El valor agregado es un adicional que se integra al producto o al servicio, distinguiéndolo de sus competidores. Esto no solo implica ofrecer obsequios y descuentos sino que los factores de calidad de productos y atención pueden ser usados como estrategia empresarial. De esta manera, se le ofrece al cliente un extra en cuanto al servicio gastronómico. La empresa crea una satisfacción al cliente, al ofrecer una experiencia única. Para ello, utiliza recursos que tiene a su alcance. El valor agregado también se utiliza para medir el desempeño de una empresa a la vez que es una

estrategia para atraer más clientes al establecimiento: si el público elige la empresa en lugar de la competencia, se puede decir que el uso de dicho valor tuvo eficiencia. La continua renovación del menú crea una reiteración de este valor agregado a corto plazo, con lo cual los clientes volverán al establecimiento sabiendo que se les ofrecerá un plato diferente. Si en el periodo de un tiempo fijo existen productos del menú que se han consumido con poca frecuencia, se deberá sustraerlo y renovarlo por otro. El rendimiento de las empresas de restaurante temático a lo largo del tiempo será equivalente al valor agregado que ofrecerá al público.

#### **4.3. La innovación dentro de los restaurantes temáticos**

La innovación es decisiva en el posicionamiento en la mente del consumidor y para el crecimiento evolutivo de un negocio. Puede generarse en el cambio de algo existente, en el desarrollo en profundidad de un concepto o en el implementación de nociones nuevas. La modificación de algunos aspectos conocidos, genera curiosidad al público que busca experiencias nuevas.

La distinción de la empresa se basa en la creación de nuevos valores, teniendo en cuenta los ya existentes en la cultura del fútbol y la gastronomía. Por consiguiente, resulta fundamental fomentar la creatividad en cuanto a los propósitos que se deseen innovar. Así, poder fusionar la creatividad con un producto o servicio crea la innovación. "Las organizaciones buscan tener entre su gente a aquellos capaces de sentir empatía con el otro -llámese cliente, empleado, colega, socio o alumno-, para comprender mejor sus necesidades, inquietudes, gustos, satisfacciones y expectativas", (Bachrach , 2013, p. 15).

La distinción de los restaurantes temáticos se basa en la originalidad que los mismos ofrezcan en sus productos con respecto a la competencia. El nivel de autoestima de una persona influye en la aceptación y la puesta en práctica de una nueva idea. Existen muchas formas de fomentar la creatividad en lo referente al ámbito laboral. En primera

instancia, se debe plantear una pregunta-problema para saber lo que la empresa necesita y que las demás no poseen. En segundo término, no se debe limitar a una sola alternativa. Osborn (1960) denomina a este proceso: imaginación aplicada.

El mundo se halla circunscripto en constantes cambios. La adaptación de las empresas a ellos son permeables a los nuevos conceptos que abarquen según las demandas sociales. Para ello deberán acudir a un estudio del mercado. Conocer sus exigencias es en lo que se basa una firma para crear una innovación. Esto es lo que le permitirá perdurar en el tiempo. El panorama gastronómico permite innovación a través de la creatividad de nuevos platos, o bien en ofrecer el mismo producto pero con un enfoque diverso. Existen diferentes tipos de innovación y diversos sectores en dónde se puede aplicar este concepto. No se debe olvidar que fomentar una innovación constante en los productos de las empresas permite adelantarse a la competencia, puesto que ofrecer los mismos servicios que los competidores potenciales no genera atención en el público. Para ello, en primera instancia se deben realizar actividades de investigación y desarrollo para obtener un conocimiento de lo que demanda el mercado. Desde aquí, se puede generar un concepto nuevo o utilizar uno ya existente. La empresa busca innovación en cuanto a sus productos gastronómicos. Ahora bien, la innovación en estos puede llegar a ser mínima, como por ejemplo, en cuanto al tipo de salsa utilizada o a la forma de cocción de los alimentos. Asimismo, se puede ofrecer diferentes acompañamientos con la comida, o bien adicionar platos al menú. Este proceso ha de ser continuo en el tiempo. Aunque el servicio sea de índole gastronómico y esté asociado con el gusto se tienen en cuenta otros sentidos. Los seres vivos recibimos información a través de órganos sensoriales y cada uno de ellos posee una función determinada. Todos están conectados con el cerebro, el cual se relaciona con el ambiente del individuo generando así, sentimientos y emociones. El ojo es el encargado de recoger las imágenes que están en contacto con el entorno de la persona. La innovación a partir de este sentido se ve reflejada, a través del

arte culinario en la decoración de los platos exhibidos en un cambio continuo. Presentar un producto de diferente manera, aunque este sea exactamente el mismo, genera un estímulo en el cerebro de producto nuevo. Por otra parte, la decoración del establecimiento es fundamental para generar un ambiente agradable. Del mismo modo, se deberá reflejar la temática que trasmite la firma a través de la vestimenta de los meseros. Este conjunto de estímulos visuales innovadores generan en la percepción del cliente un lugar idóneo para adquirir nuevas experiencias. El olfato posee la función de mantener una relación de la coyuntura a través de la percepción de los olores. Hoy en día existen muchas recetas que aconsejan el uso de condimentos específicos para dar a la comida otro sabor y olor. La innovación en la mezcla de estas especias generan al plato un sabor único. Es importante sazonar los platillos con los condimentos propios de la nación y combinarlos para poder generar sabores inesperados e innovadores. Por su parte, el sentido auditivo es imprescindible para poder mantener una comunicación entre las personas. El sonido ambiental con el que cuenta el establecimiento debe ser sugestivo a la temática y no deberá sobrepasar el volumen entre la comunicación de las personas que se encuentren en el establecimiento para que no genere molestias. Por último, el gusto es el sentido más destacado para este tipo de emprendimiento ya que el servicio que ofrece la empresa es gastronómico. Como se ha mencionado anteriormente se promueve una renovación constante del menú, dado que ampliar la gama de productos promueve la innovación y genera nuevas experiencias al consumidor cada vez que regresa al establecimiento

#### **4.4. Restaurantes temáticos en Buenos Aires**

Si bien es verdad que cada país posee su propia cultura, esta es producto del aporte de cada región. A su vez la cultura de un país está fuertemente influenciada por los flujos inmigratorios que recibe a lo largo de su historia. Es así como al gastronomía autóctona

de origen criollo en Argentina se sumó los aportes de la gastronomía de origen italiana, española, judía, inglesa, entre otras. Toda esta evolución del conocimiento gastronómico, transmitido de generación en generación es lo que se puede llamar identidad alimentaria, (Rambourg, 2011, p. 29). A través de ella, se crea la sensibilidad y el sentimiento de cada país. Es por esa razón que muchas de las recetas de cada país tiene una apelación al lugar de origen: La fabada madrileña, el potaje lombardo, salsa de Poitou, etc. Cada una de ellas tiene sus propios sabores, sus propias recetas y responden a su propio origen cultural. Se han incorporado nuevas técnicas de cocina, nuevos alimentos, nuevas especias. Estos tipos de establecimientos ofrecen platos típicos de otros países usando productos importados. Luego, este menú es modificado y adaptado a la cultura argentina

Entre los diferentes restaurantes que existen en Buenos Aires, algunos ofrecen propuestas originales, a veces tan originales que rozan lo extravagante. Por ejemplo, el restaurante Lavernò, ubicado en Palermo ofrece comida japonesa. Este establecimiento tiene la particularidad de servir las piezas de sushi sobre el cuerpo de una mujer desnuda. El restaurante Centro Argentino de Teatro ciego brindan al público una variedad de menú de la gastronomía argentina en un establecimiento completamente a oscuras reforzando los sentidos del gusto y del olfato. El restaurante Milo, el cual se encuentra en la zona de Bajo Flores, ofrece una variedad de comida coreana, la cual es cocinada por los mismos clientes: en cada mesa se encuentra una parrilla donde las personas pueden cocinarse ellos mismos la comida.

Locos por el Fútbol es un establecimiento ubicado en Recoleta, que tal cual como su nombre indica, está orientado a la temática del fútbol. En principio, el restaurante no está dirigido a ningún target determinado y la decoración del lugar no hace referencia a ningún equipo de fútbol. Es por dicha razón que hoy en día, este establecimiento pierde prestigio



entre las personas. Si bien el nombre del restaurante alude a una temática, la decoración del lugar no concuerda con la promesa que ofrece la empresa.

Por su parte, el hotel Boca es considerado como el primer hotel temático de fútbol del Club Atlético Boca Júnior. No obstante, cabe destacar que a pesar de poseer un restaurante como servicio adicional, la empresa no se enfoca en el sector gastronómico. La compañía está dirigida a un público socioeconómico alto. La ambientación del restaurante no es adecuada a la temática del fútbol. No expresa la pasión que hace referencia este deporte en la Argentina. No se encuentran banderas, bufandas, banderines o cualquier otro elemento distintivo del fútbol en las paredes. Asimismo, los colores del equipo no se encuentran reflejados en ninguna parte del establecimiento. La indumentaria de los empleados es de etiqueta debido al público al cual va dirigido la empresa. En suma, si bien el hotel es un lugar que hace referencia a la temática cultural, el sector gastronómico no cumple las funciones de restaurante temático.

## **Capítulo 5. Organización/ reconocimiento de la empresa**

En el siguiente capítulo se dará a conocer la nueva marca: “La pelota no se mancha”. La empresa estará entrando en el mercado en el cual deberá considerar dos aspectos específicos: los factores externos como por ejemplo, los actuales competidores y los factores internos en lo referente a la interacción de sus empleados y a la forma de comunicarse con el público. Para cumplir con estos objetivos, no se debe eximir la identidad que anhela transmitir la marca en la comunicación, con carácter y personalidad determinados. Por otro lado, para explicar su significado es necesario entender que la misma es una representación de los valores de la organización, la cual crea una reputación. Si bien es verdad que la empresa no restringe la captación de cualquier tipo de público, la zona en la que se encuentra estará ubicada tácticamente para captar un gran número de clientes turistas. Asimismo, parte del target secundario serán los hinchas de uno de los cuadros más reconocido internacionalmente, el Club Atlético Boca Juniors.

### **5.1. Análisis de la organización**

En primer lugar, se presentará la creación de una nueva marca y el lanzamiento de la misma dentro del mercado argentino. La instauración de un nuevo emprendimiento resulta un tanto compleja por todos los factores que influyen sobre ella. Para que pueda denominarse empresa se han de tener algunos elementos presentes. Romero la define como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela", (2000, p. 9). Estas nociones son las que permiten a un organismo formar parte del mercado y dedicarse a la elaboración de productos y prestación de servicios con el fin de obtener algún beneficio a cambio. La empresa se encontrará dentro del sector gastronómico, consistiendo en un restaurante temático relacionado con el fútbol nacional, específicamente con el equipo

Boca Juniors. La pelota no se mancha, será su nombre y estará emplazada en un espacio de tradición y confluencia turística como lo es el denominado Caminito de la Boca. Desde aquí, fomentará la cultura popular argentina, teniendo en cuenta la importancia que ejerce el fútbol dentro del ocio de las personas en forma mundial y particularmente en la identidad socio-cultural del ser argentino.

Una de las principales estrategias que va a efectuar la entidad es la alianza estratégica con una empresa llamada Caminito Fútbol Tour con quien al compartir la misma temática, se podrá atraer así gran parte de los potenciales clientes. Es importante destacar que toda empresa debe construir una planificación estratégica, sea antes de entrar al mercado o siendo ya participante. En el primer caso, esta planificación le permite elaborar varias soluciones ante la creación de problemas previamente planteados. Si la corporación se encuentra ya dentro del mercado, este programa previo le hará afrontar los retos que el mismo genera. El ingeniero comercial Salazar define este relevante instrumento de la siguiente manera:

La Planificación Estratégica es una herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional. (Salazar, 2004, p. 15)

De esta manera, resultan esenciales los cuatro factores que afectan de forma directa al establecimiento. Este proceso conocido como FODA es el que expone Porter (1985) en su libro *Ventajas competitivas* afirmando que para lograr un planeamiento estratégico rentable, se deben tener en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. En este sentido, compara los factores internos y los externos con el funcionamiento de la organización. A continuación se ahondará en las características peculiares de dichos factores.

El análisis de los factores internos incluye las fortalezas y debilidades que represente la institución. Por un lado, las fortalezas suelen ser un valor agregado, el cual marca la

diferencia con el resto de los competidores. Los elementos que comprenden este factor son los que impulsan el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por su parte, las debilidades son la contraposición de los recursos recién mencionados. Las mismas muestran los aspectos a modificar para evitar la pérdida de participación en el mercado.

Por otro lado, los factores externos son representados por las oportunidades y amenazas que intervienen en la empresa. Las oportunidades serán aquellos factores que permitan tener una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, mientras que se tomará como amenaza a toda situación que desfavorezca al establecimiento y haga peligrar su permanencia en el mercado.

#### **5.1.1. Servicio y producto:**

Se ha de establecer un criterio para diferenciar el concepto de necesidad con el de deseo. Richard L. Sandhusen define a las necesidades como: “estados de carencia física o mental”, (2002, p.3). Por su parte, para Kotler (2002) las necesidades recién se convierten en deseos cuando hacen referencia a objetos específicos que podrían satisfacerlos. Es bien sabido que el cliente que comprará un producto dotado con valores que lo representen generará una satisfacción ante sus deseos. Al fin y al cabo es el cliente quien determina si la empresa puede seguir operando. Si un producto no satisface de forma adecuada la demanda del consumidor, éste podrá optar por la competencia directa o por un producto sustituto.

Siguiendo a Berry, Bennet y Brown (1989), la conformidad del cliente es entendida como aquello que logra ofrecer un buen servicio, el cual debe ser satisfactorio en forma tangible. Esto se ha de ver en la calidad del servicio que ofrece la empresa. En este caso, serán fundamentales la higiene del lugar y la predisposición en la atención de los empleados hacia los clientes. Asimismo, la rapidez para atenderlos y su eficacia marcarán esta

calidad. Para ello, la aptitud de los empleados debe generar confianza, seguridad y un ambiente agradable en todo momento para que los clientes se sientan cómodos dentro del local. Así, La pelota no se mancha utilizará una forma de transmitir los valores culturales de Argentina mediante el fútbol, una posible ventaja competitiva ante los otros restaurantes de la zona, quienes se centran en la difusión del tango como atractivo turístico.

El enfoque de producto que presenta Kotler (2006) sostiene que los consumidores se guían por una serie de factores en el momento de la elección de un producto. Se debe tomar en cuenta precio calidad e innovación de los mismos con la búsqueda de una constante mejora. Es lo que Schnarch define como la estrategia de producto. La misma según el autor consiste en “preparar todos los aspectos relacionados con el producto básico y ampliado, para que estén listos en el momento de la introducción, de acuerdo con las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, incluyendo la atención y el servicio”, (2005, p. 321). De esta manera, se influye en el consumidor tanto a corto plazo, proporcionándole lo demandado en el momento, como a largo plazo, ya que tendrá una buena referencia de la empresa teniendo la opción de volver a elegirla frente a la competencia. La pelota no se mancha ofrecerá los típicos productos gastronómicos que se consumen a la hora de ver el fútbol: pizzas, empanadas, picadas, minutas, aperitivos, etc. Por otra parte, las variedades de pizza no serán denominadas como tradicionalmente se conocen, sino que cada pizza tendrá el apellido o el diminutivo de los más famosos jugadores de Boca Juniors. Asimismo, se ofertarán diferentes promociones que cambiarán cada semana. Las picadas contarán con una gran variedad de productos de la mejor calidad. Con esto la empresa tratará de ofrecer los mismos productos que los competidores pero de manera diferente, interactuando con la temática del establecimiento y el cliente. En este sentido, Kotler y Keller enfatizan que “para no caer en la trampa de

los productos básicos, los mercadólogos empezaron a creer que cualquier cosa es susceptible de diferenciación”, (2006, p. 318).

### **5.1.2. Elementos que construyen la identidad de la empresa**

Existen una variedad de elementos que, en forma general, generan la identidad de la empresa. Con ellos, el cliente puede diferenciar la empresa de la competencia. Es importante tener en claro estos elementos en forma individual. En principio, habrá que definir la categoría del nuevo artículo que se lanza al mercado. Kotler (2007), en su libro *Marketing* no solo considera un nuevo producto aquel que es completamente innovador dentro del mercado, sino también una mercancía existente pero mejorada o una nueva marca que se adentra dentro de una categoría previa e incluso el reposicionamiento de un producto ya existente. Es importante saber qué categoría ocupa el producto para saber en qué tipo de mercado se adentrará la firma. La pelota no se mancha ofrecerá a sus clientes productos ya existentes pero los elaborará y expondrá de una forma diferente que sus competidores.

La gastronomía es un mercado con una amplia variedad de productos y la forma en que se debe resaltar frente a la competencia es, en muchas ocasiones, la manera de brindarlos. Otro de los elementos principales es la calidad, la cual Varo afirma que “puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de presentación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa”, (1994, p. 3). Teniendo en cuenta esto se asevera que la calidad de los productos y servicios poseen unos atributos intrínsecos susceptibles de proporcionar utilidad. Estos, a su vez, marcan el contraste con los competidores. La calidad influye como atributo de la empresa e influencia en la toma de decisión del cliente y justifica el precio ofertado por la organización. No se ha de

considerar la calidad de un producto como un medio para atraer al cliente sino como un fin de posicionarse en su mente como una empresa de alta gama.

Los clientes se presentan como individuos capaces de estimar el nivel de calidad de los productos que se ofrecen. El target principal que adquirirá el servicio de la empresa es el de un alto nivel socioeconómico por lo cual, el producto y servicio que se han de ofrecer serán de alta calidad. Un producto así definido es aquel que cumple las expectativas del cliente sino el mismo se sentirá desilusionado en sus expectativas. Para explicar el siguiente elemento se tomará como definición de consumo la propuesta por Hernández: “Fase final del proceso económico de los bienes de producción. Formado por los bienes y servicios adquiridos por las economías domésticas, se divide en tres subcategorías: bienes no duraderos, duraderos y servicios”, (2006, p. 85). El autor entiende los bienes no duraderos como aquellos que se consumen inmediatamente o en lapso corto de tiempo, como pueden ser los productos alimenticios. Su duración depende del uso y del material de que esté fabricado. Los bienes duraderos son aquellos que pueden ser utilizados varias veces sin importar el tiempo entre uso y uso. Por último, comprende a los servicios como algo intangible y no material. Por otra parte, los comportamientos que manifiesta el consumidor ante la compra de un producto son amplios y dependen de la situación externa que le influya. Según estas disposiciones, los consumidores se agrupan al compartir las mismas necesidades. Cano Gestoso denomina este proceso estereotipos y atestigua: “en lo social, los estereotipos funcionan como filtros sociales de lo que es aceptable y deseable. Son la traducción de los valores sociales de un grupo, a cuya defensa están dedicados”, (2010, p. 43). Las emociones internas generadas en el momento pre y post compra son tan influyentes como la situación externa. Mariano Chóliz infiere al respecto, “una emoción puede determinar la aparición de la propia conducta motivada, dirigirla hacia determinado objetivo y hacer que se ejecute con intensidad”, (2005, p. 6). Por esta razón, las emociones y el grupo de convivencia del consumidor son

elementos motivacionales en la decisión de compra. Estos crean un vínculo difícil de romper con respecto a la lealtad de marca. El consumidor reconoce una necesidad, luego, identifica las alternativas que están a su alcance, evalúa cuál es la conveniente, adquiere el servicio y por último, surge el comportamiento post compra, el cual influirá en si el consumidor volverá a confiar en la misma marca u optara por otra alternativa.

Ahora bien, se debería hablar del origen de la empresa como otro elemento que construye su identidad. Al ser una empresa que todavía no se halla dentro del mercado, su origen es incierto. No se puede dejar de reconocer que parte de la identidad de la empresa se crea dependiendo de la zona en que se encuentre: En este caso, el barrio de La Boca se asocia con características tangibles, como la pasión por el fútbol o intangibles como la tradición. La personalidad de la marca se forja con el paso del tiempo y es lo que conduce al consumidor a formar una idea de la empresa. Scott define a la marca como “un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía”, (2002, p. 3). En base a esta descripción se puede decir que las personas no mantienen una relación de emociones con los productos o servicios, pero sí con las marcas que los representan. El principal valor de una marca es generar confianza. No solo se trata de generar expectativas al cliente en la pre venta sino cumplirlas en la post venta. En suma, tal como sugiere Albach “el crecimiento de la empresa es el resultado no de factores aleatorios, sino de una intención y determinación por parte de los empresarios y directivos que determinan su comportamiento”, (1967, p. 127).

### **5.1.3 Público objetivo que abarca la empresa**

El público objetivo es aquel grupo de personas al cual van dirigidas las acciones de comunicación y marketing, ya que es el conjunto que desea captar al empresa para el consumo de sus productos. No obstante, cualquier organización siempre busca expandir



su mercado a todo público posible. Así, se hace una separación de este público definido por dos conceptos: público principal, el cual fue mencionado antes y público secundario, formado por los segundos clientes potenciales más propensos en la consumición del producto. Éste suele contar con un número menor que el primario. Aunque si su respuesta ante la oferta de la empresa es positiva, podrían aumentar su cantidad, formando así un nuevo target primario dentro de la misma. Existen varios aspectos a considerar para que la firma sepa a qué público enfocar su producto. Lo primero a tomar en cuenta es segmentar el mercado en diferentes sectores. Esta división en grupos homogéneos implica conocer en profundidad a los consumidores dando lugar al posicionamiento deseado. Charles W. L. Hill y Gareth Jones determinan la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva", (2005, p. 171)

La personalidad del consumidor es influyente en la toma de esta decisión. Pervin la define como:

El grupo de rasgos o características psicológicas internas (cualidades o atributos que distinguen a una persona de otra) que determinan y reflejan la forma en que un individuo responde a su medio ambiente. Así, cuando describimos a una persona y decimos que es alegre, simpático, activo y que le gusta la diversión, en cierta manera lo que hacemos es describir su personalidad, (Pervin, 1996, p. 33)

Según el autor existe una clasificación de las persona según su personalidad. Éstas crean una conducta de compra en donde los valores psicográficos, demográficos y el estilo de vida del consumidor influyen en la adquisición de un producto. Por un lado, se encuentran los consumidores impulsivos, los cuales registran cambios de opiniones consecutivos y se rigen en al compra por impaciencia o corazonadas. En contraposición, el consumidor racional es aquel que realiza una meditación y análisis de información entre una marca y otra. El sobrecargo de información puede llevarlo a la desconfianza en donde se forja la

duda en todo lo que puede decirle el interlocutor. Por último, el consumidor habitual es aquel que fiel a la marca y por experiencia, reincide en su compra.

## **5.2. Factores externos a la empresa**

El crecimiento de una empresa también estriba en los factores económicos, sociales y políticos a los que se denomina factores externos. Para que una empresa tenga éxito no solo debe mantener un orden dentro de sí, sino también que deberá adaptarse al entorno cambiante que la rodea. Se ha de llevar una constante evaluación del ambiente externo para no sufrir amenazas que puedan llevar a la desaparición de la misma. De esa forma, el trato con los proveedores debe ser dinámico pero no se debe generar un vínculo afectivo. Éstos, al igual que la empresa, buscan ganancia a través de la suministración de bienes y servicios. En consecuencia, se han de tomar como socios potenciales en busca de recursos de alta calidad. Por su lado, Kotler también aconseja un contacto sutil con los proveedores independientes, los cuales pueden llegar a generar retrasos en la fecha de entrega. La entidad deberá contar con suministradores que ofrezcan provisiones de buena calidad y a la vez no se abusen con el costo de las mismas. Un buen proveedor cumple en tiempo y forma con lo pedido. Retrasar la producción en base a la entrega de la materia prima equivale a dispensar del mismo ya que no cumple con los requisitos básicos y su falta de compromiso pone en riesgo a la organización. Al respecto, Kotler agrega: "aunque el departamento de compras de la empresa debería buscar los mejores proveedores, también tiene la responsabilidad de mantener bajos los costos de suministro", (2003 p 124).

Las restricciones legales limitan a la empresa. La política monetaria y fiscal son las formas que un Estado controla la economía de un país. Kotler menciona algunos aspectos a tomar en cuenta de este factor: acuerdos institucionales relacionados con los impuestos debido a los recortes monetarios por parte del Estado en donde afectan tanto a los

clientes como a las empresas, la regulación del mercado por cierre de importaciones o exportaciones por parte del Estado, la legislación laboral o los incentivos que permiten acumular la riqueza privada. Por otro lado, se debe considerar minuciosamente a la competencia. Porter la entiende como un conjunto de actores que buscan maximizar sus beneficios con respecto a las organización que ofrecen productos o servicios similares. El autor marca dos tipos de competidores: nuevos y viejos competidores. Los primeros dependen de las barreras de entrada que le impone el comercio. Estas empresas deben tener la capacidad de adaptarse con los recursos que posee al mercado. Es duro el inicio y muchas organizaciones no consiguen alcanzar los objetivos propuestos. Kotler propone una búsqueda de información para la identificación de oportunidades:

En general, una unidad de negocio debe vigilar las fuerzas clave del microambiente (demográficas y económicas, tecnológicas, políticas y legales, sociales y culturales) y los factores significativos del microambiente (cliente, competidores, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para obtener utilidades en este mercado. La unidad de negocio debe establecer un sistema de búsqueda de información del mercado para detectar tendencias y desarrollos importantes. Para cada gerencia o desarrollo la gerencia necesita identificar las oportunidades y amenazas implicadas, (Kotler, 1997, p 64).

En segundo término Porter (2010) menciona la rivalidad de competidores ya instalados en el mercado que mantienen una lucha constante en la mente de los consumidores para posicionarse como líderes. Las barreras de salida son uno de los principales problemas que menciona el autor ya que en ellas nos encontramos con liquidación de activos fijos, existencia de contratos, acuerdos gubernamentales etc.

### **5.2.1. Análisis de la competencia. Método de observación**

Se han desplegado tres parámetros para un análisis más minucioso acerca de cómo se ven reflejadas las emociones y los sentidos de experiencia en la comunicación de algunos establecimientos gastronómicos. Con este fin, el método utilizado es la observación como táctica cualitativa basada en la recolección de datos. Conviene destacar que siempre la

información obtenida debe ser cuestionada y examinada. Marshall y Rossman entienden este proceso como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado", (1989, p.79). Para efectuarla siempre son importantes la utilización de los cinco sentidos y el involucramiento en el escenario de actividades del sujeto observado. Este instrumento de recolección de datos permite una exposición detallada de los comportamientos que se analizan, lo cual puede llevar a la elaboración de nuevas preguntas o hipótesis de investigación.

Asimismo, resulta fundamental tener en claro en qué se centrará la observación para evitar desviar el tema en lo que se esté investigando. Esto no implica que se puedan incrementar factores en el análisis, siempre y cuando se hallen relacionados con el tema principal. Tal como sostiene Merriam, "dónde comenzar a buscar depende de la pregunta de la investigación, pero dónde enfocar o detener la acción no puede ser determinado de antemano", (1998, p. 97). Teniendo en cuenta esta aclaración, se expondrán los focos dispuestos a analizar: En primer lugar, se debe conocer la experiencia generada al cliente dentro del punto de venta del establecimiento. El segundo parámetro a examinar es el tipo de comunicación que genera el lugar. Por último, se observará si las empresas estudiadas logran formar el sentido de pertenencia del cliente a través de internet.

Como objeto de estudio se tomaron en cuenta tres de las empresas competidoras que tiene alguna similitud con La pelota no se mancha, sea por su ubicación geográfica, o por compartir la misma temática.

Locos por el fútbol, situado en la zona Recoleta, es uno de los principales competidores ya que comparte la misma temática que La pelota no se mancha. Antes de entrar al establecimiento se puede encontrar un cartel el cual invita a la participación dentro del mismo con una promoción de cerveza y nachos con queso. El análisis de esta observación se realizó justamente un día que Boca Juniors competía contra Aldosive de Mar del Plata. Lo primero que se puede observará al entrar al local es la falta de

decoración en la temática. Algunos pocos banderines colgados en el techo no dejaba en claro la transmisión de la cultura argentina donde pocos equipos nacionales se mezclaban con los más conocidos de Europa. Claramente esto se debe a una estrategia de marketing queriendo fomentar el fútbol de ambos continentes. Sin embargo, la misma no fue satisfactoria al exponer estos banderines solo en el techo. Una vez que se ha tomado asiento en el establecimiento y de haber pedido la promoción anteriormente mencionada, la camarera informa que no es válida en horario de partido, el momento en que más gente acude al lugar. Después de esta aclaración el trato del personal fue distante e indiferente: no hubo recomendaciones y las raciones de comida ordenada eran escasas y poca innovadoras. En cuanto a la comunicación de la empresa, no se encuentran publicidades. Si bien tiene una página de internet, en esta los precios de los productos no concuerdan con el precio el de la carta. Por tanto, se puede presumir que la misma no está renovada. Esto muestra una clara falta de preocupación de la empresa ante los clientes los cuales generarán desconfianza ante el establecimiento. La empresa no utiliza ningún otro medio de comunicativo que no sean las redes sociales y en ellas solo se exponen los partidos del día. La recordación de marca a través de flyers exponiendo promociones no se toma en cuenta.

Como uno de los principales competidores emplazado en Caminito, se encuentra El Obrero, uno de los más representativos en cuanto a comida porteña en el barrio la Boca. En primera instancia se ha de recalcar lo poco cuidado que está el lugar visto desde afuera, aunque por dentro se diga todo lo contrario la primera impresión que puede causar antes de entrar al establecimiento no es grata. En su interior se puede percibir una decoración bastante sobrecargada de información. La temática podría llegar a entenderse como la historia de Argentina en su totalidad aunque un análisis más detallista indicaría todo lo contrario: banderines de fútbol de todos los equipos nacionales decoran cada rincón de este lugar, lo que se hace confuso de entender porque está emplazado en la

Boca, si su temática no se especifica en la cultura barrial. A su vez, se pueden observar cuadros de autos antiguos, actores y personajes famosos de Argentina. Si bien respeta el uso de la tradición cultural como propuesta, la misma no es clara: al lado del cuadro de Maradona, ex jugador del equipo Barcelona, se encuentra un escudo del Real Madrid. Se exhiben banderas de España e Italia, las cuales podrían hacer referencia a la inmigración por parte de estos dos países. Sin embargo, al fondo del establecimiento, también se advierten banderas que no hacen referencia a ningún acontecimiento argentino como pueden ser la de Costa Rica o la de República Dominicana. En cuanto a la atención se puede decir que es lenta pero los platos que ofrece son abundantes y bien preparados, una ventaja que La Pelota no se mancha deberá considerar a la hora ofrecer sus productos. No poseen comunicación en cuanto a los medios tradicionales como televisión, revistas, radios y prensa. Sin embargo, sobresalen en las redes sociales como Facebook en donde la misma gente que concurre al establecimiento saca y sube fotos como honor a su presencia en el restaurante. No poseen pagina web pero es recomendado en muchas guías de restaurantes por Internet, teniendo buenas críticas de clientes que quedaron conformes con el servicio.

La Vieja Rotisería, último establecimiento que se ha de tomar en cuenta en la competencia de La pelota no se mancha. Emplazado en una de las zonas mas recorridas por los turistas en el barrio la Boca este establecimiento, como muchos otros ofrece un espectáculo de tango o folclore a las afueras de sus puertas. Resulta monótono ver un restaurante al lado del otro, ofreciendo los mismos entretenimientos como un valor agregado. Una gran cantidad de banderines de todos los países decoran las afueras del lugar, haciendo perder la importancia de la cultura argentina, la cual los turistas anhelan conocer. Los shows se presentan fuera del local en donde el bullicio de la gente y los representantes de otros restaurantes reparten folletos para excursiones, visitas a la cancha o simplemente información del barrio. Por dentro del lugar, no se encuentra

ningún símbolo que aliente a la cultura argentina, salvo un par de cuadros del mismo barrio. ¿Será esta la razón por la que invitan al consumidor a tomar asiento fuera del local antes que abrirles las puertas de su establecimiento?. Al diferencia de El obrero, este posee pagina web y en ella se exhibe una galería de fotos, las cuales solo aluden a los productos y a los shows que ofrecen. No se genera un vínculo con el cliente ni se marca un acercamiento.

Estas empresas fueron analizadas como ejemplo de muchas otras que utilizan los mismos recursos y herramientas a la hora de persuadir al cliente.

### **5.3. Factores internos de la empresa.**

Para exponer el estado interno de la empresa se debe planificar el esquema que tendrá que plantear para llegar a formar la idea del trabajo. Éste estará basado tanto en el pensar de la empresa como en su hacer: “el triángulo ascendente y el triángulo descendente son las figuras que logran graficar y sintetizar aquello que comunicación estratégica significa”, ( Scheinsohn,1997, p.39).

Este tipo de sistema está pensado para llevarlo a cabo en forma circular donde los tres diferentes puntos están en interrelación constante. Según Scheinsohn, “el pensamiento sistémico se ocupa de ver interrelaciones en vez de cosas, asimismo pretende exaltar la sensibilidad para percibir aquellas interconexiones sutiles, que siempre existen en todos los hechos aislados”, (1997, p. 20). Si se hace hincapié en lo sistemático, éste esta comprendido por una serie de factores que incluyen a la globalización, y como se incluye la empresa dentro del mercado. Como podemos observar, resulta un pensamiento complejo en una realidad contextualizada. La empresa dentro del mercado cuenta con un alto nivel de competencia en cuanto al rubro. No obstante, en cuanto a la temática que propone, solo existe un competidor potencial en referencia a la zona territorial dentro de la capital: “Locos por el fútbol”. Es por esa razón que para poder adelantarse a la

competencia se ha debido crear un pensamiento denominado rizomático. Desde aquí, los atravesamientos se llevarán a cabo no solo para lograr la satisfacción de los clientes, sino también para adelantarse a la competencia.

Es así que gracias a los diferentes tipos de contextos se puede decir que a la hora de analizar el interior de la empresa se contará con una innovación orientada a la creatividad para así poder lograr una distinción. La misma será correspondiente a la estética del lugar contando con una buena decoración en su interior, singularidad en cuanto a la diferenciación de los platos que se quiere ofrecer, extravagancia en la indumentaria y todo lo que tenga relación a la estrategia comunicación de la marca.

Este proceso que mencionamos en el párrafo anterior es la forma constructivista de la cimentación de la empresa adaptándose a la realidad a través de una investigación y un análisis significativo tanto del interior, considerando a cada persona que pertenece a la empresa, como de la visión exterior de la misma. En cuanto al enfoque interdisciplinario la organización contará con un publicista encargado también del diseño gráfico, un diseñador de interiores y profesionales que se encargarán de la distribución de la misma. En suma, diferentes realidades que combinadas forman una única efectividad adaptando el estado interno de la empresa con los aspectos exteriores que la influyen. Conviene introducir aquí la importancia que Scheinsohn le adjudica al enfoque interdisciplinario: “construir una realidad más real, a través del establecimiento de un diálogo tendiente a articular las diferentes realidades” (1997, p.28).

Aprendizaje y Desarrollo Organizacional, Gestión de Riesgo de Reputación y Creación de Valor son los tres elementos que forman el triángulo descendente de este autor y que no se dejarán de tener en cuenta. A su vez, se ofrecerá variedad en la atención y servicios según el día. Por su parte, la gestión de riesgo de reputación incluye la crisis que se pueda considerar amenaza ante la empresa. Se intentará buscar un modelo en el cual ésta pueda ir evolucionando. Uno de los principales obstáculos que se debe afrontar es la



distribución verticalista de los roles que cumplen cada empleado, quienes podrían llegar a crear una estructura en la que se otorgue miembro una jerarquía. Por el contrario, La Pelota no se mancha, se basará en el modelo horizontal en el cual cada empleado se debe sentir indispensable en relación con los otros, queriendo incrementar las capacidades potenciales de los sujetos.

Por último, como cierre del tema se puede concluir que el aprendizaje de la empresa no solo se dará a través del estudio de competidores potenciales sino que como creación de valor, utilizará la innovación a través de la cultura para destacarse en el mercado. Tal como sostiene Scheinsohn, “el desarrollo y el aprendizaje organizacional apuntan a la mejora continua de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de problemas vinculados a la relación de la empresa con los entornos general e inmediato” (1997, p.41). Resulta esencial en ámbitos generales pero más aun en una nueva empresa como ésta tener un equipo de trabajo que se enfoque de una forma consciente para lograr el éxito. Toda compañía está compuesta por varias personas que se apoyan entre sí. La pelota no se mancha no se basa en un esquema jerárquico en el cual una persona será la encargada de llevar a cabo la organización de la misma. Sin embargo, esto no implica que cada individuo que trabaje dentro de la empresa no tenga su propio mapa interno, como lo denomina Kofman (2012), el cual influirá inevitablemente en lo exterior. Dicho mapa produce una división de factores en la parte interna de la persona: la cultura que sería el conjunto de valores que comparte un grupo determinado y la naturaleza que es lo que rodea al individuo. Por tanto nuestra empresa, denominada empresa integral, tendrá que focalizarse no solo en lo interno de cada uno de sus empleados sino en lo externo para analizar el trabajo grupal que desarrollen sus empleados. Así, mediante este análisis la empresa pasará a ser un actor consiente.

Como se ha mencionado anteriormente la compañía dispondrá de una persona que se encargue de supervisar a los empleados e intente lograr un espacio idóneo para el

trabajo. Esta clase de liderazgo se ve reflejado en el desempeño efectivo del equipo. Para ello, deberá demostrar que posee cogniciones y técnicas para desempeñar dicha tarea. Abordando el tema que plantea Kofman (2012) y englobándolo en una misma frase, el personal de trabajo referido como individuo (yo) debe contar con un bienestar dentro del ámbito laboral y adaptarse a éste ya que cada uno posee sus propias creencias y valores. Si cada empleado se pone de acuerdo entre ellos, se crea una relación dentro de la entidad (nosotros) a través de solidaridad y de vínculos de pertenencia. De esta forma, el establecimiento logrará el crecimiento y obtendrá la rentabilidad por sus servicios (ello). Si esto no se cumple, se producirán actitudes inconscientes que afectarán a la empresa y formarán un ambiente tenso entre sus empleados. Como afirma Kofman:

en el ámbito de trabajo, interactuamos básicamente de tres maneras. Nos comunicamos para entendernos el uno al otro, negociamos nuestras diferencias para tomar decisiones y coordinamos nuestras acciones a través de compromisos mutuos. Cada tipo de interacción plantea un desafío para la dimensión del “ello” del “nosotros” y del “yo”, (Kofman, 2012, p. 55).

Así, el encargado de la firma que ejerza el liderazgo, tendrá que tener en cuenta que los empleados actuarán ante un hecho o acción orientados por dos propósitos: focalizados en un resultado determinado y al mismo tiempo, expresando valores que se pueden medir a través de la integridad, la cual está presente en todo momento.

## **Capítulo 6: Planeamiento estratégico**

El plan de Branding permitirá establecer los criterios de uso de la marca en los procesos de comunicación y las diversas herramientas de marketing en la compañía. Por lo cual, es un proceso que debe ser muy bien concebido para lograr las metas propuestas. Al mismo tiempo, dicho plan será favorable para ejecutar correctamente los futuros proyectos con el fin de mantener una relación más cercana con el consumidor.

### **6.1 Identidad de la empresa**

El concepto de marca existe desde tiempos remotos, cuando los ganados eran estampados por sus dueños para identificarlos. Costa (2004) no solo expone este argumento, sino que extiende una línea temporal en lo referente a la importancia de la marca que se ha ido dando hasta la actualidad:

Las marcas más antiguas existían pues, desde largo tiempo, y al principio eran producidas por los canteros egipcios que labraban las piezas para la construcción de los templos. En realidad las construcciones realizadas con piedras se grabaron desde un principio con signos y símbolos de carácter marcario, (Costa, 2004, p. 32).

Otros autores han destacado la importancia de la identidad de marca. En los textos de Wilensky (2003) se afirma que la misma es el resultado de la conjunción de por lo menos cuatro grandes escenarios. Asimismo, la empresa deberá generar un discurso dentro del mercado en el cual transmitirá una diferenciación con respecto a las marcas competidoras para conseguir un mayor reconocimiento.

La construcción y el mantenimiento de esta identidad resultan un tanto complejos para aquellas marcas que están entrando al mercado, como es el caso de La pelota no se mancha. Los consumidores ya conocen, de forma consiente o inconsciente, una gran

variedad de competidores. La lucha de su identidad en la mente del consumidor es constante. Por consiguiente, ocupar un lugar en el abanico de posibilidades que tiene el posible cliente se torna enrevesado. En lo referente a este proyecto, enfocado al ámbito gastronómico de la empresa de restaurantes temáticos se llevará a cabo un análisis de los cuatro escenarios que componen la identidad de la empresa como marca.

Por un lado, se distinguen dos escenarios. El ofrecido por la empresa y el que demanda el cliente. Los mismos determinan la situación del mercado que anhela abarcar la empresa. Así, lo expresa Wilensky para quien: “el escenario de la oferta está compuesto por la visión y la misión corporativa”, (2003, p. 111). La compañía debe fijar su misión teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar. El restaurante La pelota no se mancha desea ser reconocido a nivel nacional como uno de los mejores establecimientos gastronómicos por ofrecerle al público un servicio diferenciado de la competencia a través de su temática. Este punto se reforzará al ofrecer sus productos con un alto nivel de calidad. En cuanto a su proyección a futuro para el año 2020 la empresa será célebre y priorizada tanto a nivel internacional como nacional por la innovación en el servicio peculiar de cada día. Principalmente, se intentará atraer a un tipo de target turístico por la zona ubicada, pero también se pretende extender los servicios a todos los simpatizantes del equipo. Los objetivos marcados deben ser la herramienta para poder lograr la misión y la visión de la empresa: hacer sentir a gusto al cliente, cómodo, como en su hogar y deleitarlo con platos típicos de la cultura argentina. De la misma forma, se aspira a ofrecer variedad en las promociones según el día. Por otro lado, se intentará capturar e impactar al mayor número de clientes potenciales para así poder expandir la reputación a diferentes partes de Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el fin de reforzar la atención al target secundario.

Puesto que la empresa hace referencia al fútbol como elemento intrínseco de la cultura popular argentina, resulta esencial hacer referencia a este aspecto para este proyecto. En

primer lugar, se debe mostrar originalidad, ya que al ser un restaurante de comidas temático, tanto la decoración como los platos han de ser extravagantes y creativos. La ambientación del lugar es clave para conseguir una diferenciación con los competidores del mismo rubro. Se busca que el cliente pase un rato agradable en el lugar y que disfrute de un momento único. Por esta razón, se buscará la interacción del público con el personal de la empresa ya sea por su vestimenta (camiseta, short y botines xeneizes) o por cotillón característico del fútbol: trompetas, pelucas, vuvuzelas, tarjetas de los árbitros, silbatos, etc.

El escenario de la demanda “está conformado por los hábitos de consumo, las actitudes, expectativas, fantasías y los temores del consumidor”, (Wilensky, 2003, p.112). Si se tiene como principales clientes potenciales a los turistas, debido a la ubicación de la empresa en La Boca, se les ofrecerá productos alimenticios nacionales con un valor agregado que los diferenciará de las empresas del mismo rubro de la zona. Esto se hará en base a su calidad y a la presentación. De esta forma, la actitud de los supuestos clientes se basará en probar una actividad diversa a la hora de la comida.

Se habla de expectativa en cuanto a buscar un lugar dispar en donde el mismo deberá brindar una distinción con respecto a las otras empresas. Por lo cual, los horizontes van a considerarse altos ya que los turistas buscan relacionarse con la cultura del país. El mayor temor de los visitantes temporales es la inseguridad. A pesar del control que hay en al zona por ser un centro turístico, se trata de un barrio bastante conflictivo durante los días de partido, debido a la cercanía entre el estadio y el restaurante. Por ello, se tendrá especial precaución, contratando seguridad privada, en los días en los que el equipo juegue de local.

Además de estos dos escenarios se debe considerar un tercero, el competitivo. Al respecto, Kotler (2007) marca dos tipos de oponentes: en primer lugar, por competencia

directa se entenderá a las entidades que ofrezcan el mismo producto y se concebirán como competencia indirecta a aquellas que ofrezcan productos sustitutos, es decir, los cuales siendo diferentes puedan llegar a satisfacer las mismas necesidades. Los dos grupos intentan abarcarse dentro del público objetivo. Así, debido a la ubicación geográfica los competidores directos serán: El obrero y La vieja rotisería. Los mismos ofrecen productos similares, a pesar de enfocarse en una temática diversa dentro de la identidad nacional como lo es el tango o la cultura nacional en general. Como competidor indirecto se tendrá en cuenta a “Locos por el fútbol”, dado que también se aboca al mismo deporte pero que se encuentra en otra zona barrial alejada, atrayendo a un tipo de público diverso. A su vez, como competidores indirectos existen otros tipos de restaurantes que a pesar de no ofrecer el mismo producto, intentan satisfacer los mismos deseos y necesidades.

Para concluir, los clientes son el último escenario a aludir y el más importante. Tal como manifiesta Kotler (2007), vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey. Es decir, aquel que adquiere el producto de la empresa efectuando un pago. En este caso el consumidor potencial hace referencia al turista que busca una nueva experiencia. Si bien el autor los denomina clientes activos por ser excursionistas, no siempre suelen concretar sus compras en este tipo de establecimientos ya que están de paso por la zona. Sin embargo, no se debe olvidar que son estos mismos clientes potenciales quienes recomendarán a la firma a otros compradores que visiten el sitio: sea de forma oral o bien, a través de las redes sociales. Por esta razón, se deberá intentar captarlos utilizando las mejores estrategias, aunque sea durante un breve período de tiempo,

#### **6.1.1. Construcción de la marca**

La marca, compuesta por un sistema semiótico, como lo indica Peirce (2007) es una herramienta comunicativa que se identifica como la representación de la empresa en la

mente del consumidor (intérprete). Ésta como exhorta Joan Costa pertenece a la organización que lo use: “la marca como mensaje visual es patrimonio exclusivo de la empresa” (2003, p. 20). Así, el mensaje genera una reacción ante el receptor actuando como significado. Este fenómeno social, como lo define el autor, abarca una lectura de la misma por parte del consumidor, las cuales pueden ser optimistas, negativas o neutras. Igualmente, el consejo de marca va mas allá de una simple representación del consumidor ante la empresa sino que “ahondar en la imagen de marca es penetrar en el imaginario social, la psicología cotidiana, el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores”, (2003, p. 106) .

Existen algunos factores a relevar a la hora de realizar un manual de marcas, como pueden ser los colores institucionales, variables visuales o la tipografía a utilizar. Si no se toman en cuenta estos elementos, se podría llegar a crear una identidad corporativa no deseada. De esta manera, lo especifica Arens:

La correcta utilización de nuestra identidad corporativa, de nuestra marca, juega un papel importante en el éxito que tenga nuestro producto o servicio, ya que bien utilizado puede lograr posicionarnos en la mente de los consumidores y que éstos nos reconozcan, o también puede lograr un resultado completamente distinto (y negativo) de los objetivos que deseemos alcanzar, (Arens, 2000, p. 343)

El isologotipo de la empresa (conformado por la combinación de un logotipo y un isologo) busca hacer referencia tanto al fútbol como a la gastronomía de cancha. De este modo, como se observa en el manual de marcas realizado, el isologo está compuesto por una imagen que alude tanto a la gastronomía como al fútbol y el logotipo (formación de palabras) es la alusión a una frase del futbolista más reconocido de Boca Junior, la selección argentina y el mundo entero: Diego Armando Maradona.

Existe una gran variedad de colores que se despliegan en el círculo cromático. Tal es así que es imposible poder determinar su número. Ahora bien, combinados pueden lograr una armonía en el logotipo/ isologo/ isologotipo, puesto que son una impactante estrategia de fijación de marca en la mente del consumidor. De esta forma, la empresa podrá hacer

alusión a su establecimiento sin estar físicamente presente ante el usuario. Por consiguiente, La pelota no se mancha ha decidido utilizar los colores del equipo de fútbol que encarna: el azul y amarillo de Boca serán los colores representativos de la entidad. La tipografía seleccionada posee las mismas características de los nombres y números de los jugadores que tienen las clásicas camisetas de fútbol. La misma estará siguiendo una forma circular y englobará a la parte simbólica o icónica de la marca. Por último, no se puede dejar de lado a las variables visuales. Toda marca tiene un negativo que sería el paso de todos los colores a blanco en fondo negro, o bien el positivo a la inversa. Desde esta perspectiva, se debe prestar especial atención a los diversos fondos en los que la marca puede mostrarse de una forma armoniosa. No hay que olvidar que la identidad no se forma por sí sola, sino que como recalca Costa (2003), se ha de necesitar una estrategia publicitaria en la que la misma se foguee.

Por su parte, la génesis de identidad de marca que propone Wilensky (2003) es la relación que establece la misma con el producto y para ello se deberán considerar una serie de puntos que se detallarán a continuación. En principio, la categoría, la cual vista desde el lado gastronómico, en un de restaurante temático el conocimiento cultural adjudica un valor agregado al producto. Como se ha mencionado anteriormente, el servicio/ producto que ofrece la empresa no constará solo de alimentos sino también del entretenimiento y experiencias únicas que el cliente podrá disfrutar. La empresa brindará un aporte de instrucción en la identidad del país alojante, mostrando la importancia que tiene para el mismo la pasión futbolística. Por esta razón, se deberá enfatizar a la ambientación del lugar. Esto implicará hacer referencia de la cultura argentina con respecto al fútbol, teniendo en cuenta la trascendencia que tiene este deporte dentro del ocio de las personas en forma mundial y particularmente, la rasgadura en la tradición socio-cultural del ser argentino. Asimismo, el espacio contará con una decoración referente a la historia del Club Atlético Boca Juniors. Es decir, en las paredes habrá



cuadros con distintas etapas del estadio, las hinchadas y momentos gloriosos del club. También habrá fotografías de los principales personajes del barrio. Cada una hora sonará el Himno de Boca Juniors y algunas canciones típicas de la hinchada con las trompetas de la doce. Por otra parte, el sitio recreará gigantografías con los más destacados jugadores de la Institución y el suelo será de césped sintético. De esta forma, se convertirá en un espacio cálido, atractivo, curioso en donde el cliente se sentirá complacido en cuanto a sus necesidades, podrá tomar fotografías y partirá agradecido por la buena disposición de los empleados de la empresa.

El establecimiento constará por el momento de una sola sucursal, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a pesar de que la empresa pretende expandirse a diversas regiones del país. En cuanto a la organización interna de la filial, la misma estará conformada por cuatro empleados y un supervisor quien rotará una vez al mes, como se explicó en el capítulo quinto, y que se encargará de llevar a cabo la parte administrativa y de garantizar que haya un buen ambiente de trabajo.

### **6.1.2. Condiciones y anatomía de la identidad**

La legitimidad de marca como expone Wilensky (2003) en su libro *La promesa de marca*, la misma surge de su continuidad espacial y temporal, esto es, el punto en que la empresa deja de ser algo nuevo para el mercado y pasa a formar parte de la principal competencia, generando con el tiempo su propia historia organizacional. Al ser una entidad que todavía no se ha conformado físicamente, no se posee una trayectoria anterior a su inicio. En el caso de La pelota no se mancha se pretenderá lograr una órbita de expansión de mercado a través de fomentar las costumbres y tradiciones del país. La credibilidad se verá enfocada tanto en al decoración del lugar como en el trato que den los empleados a los clientes. Los productos ofrecidos serán típicos de la cultura argentina por lo cual será creíble a la hora de fomentar la tradición cultural del país. La empresa

generará muchos sentimientos y emociones, siendo estos muy “regionalistas” y creando un significado de identificación en cuanto a las personas que viven en Argentina y de pertenencia en los turistas que visitan la región. Tomando la empresa como marca y prestadora de un servicio gastronómico, éste debe respetar su rol y mantener linealidad en lo que se dice y en los productos pertenecientes a la tradición nacional.

La marca se encuentra formada por tres anatomías: los distintivos que son elementos que permiten distinguirla en forma inmediata así como brindar el conocimiento de la cultura argentina a los clientes, generando un vínculo de pertenencia a través de emociones y por último, los atractivos que representan el valor agregado que proporciona la marca. La esencia de la empresa es transmitir la cultura del país a través de un producto y de un momento agradable dentro del establecimiento. Se basa en mostrar la pasión que sienten sus habitantes por ciertas costumbres como la comida y un deporte en este caso.

El atractivo, como menciona el autor, se divide en tres beneficios. Los Beneficios funcionales mostrando la cultura del país ofreciendo platos típicos de la región, haciendo hincapié en su historia y en la importancia que tiene esto para la gente de Argentina. Beneficios emocionales, donde la empresa remarca el valor emocional con respecto a los clientes potenciales ofreciéndoles probar sus costumbres y tradiciones. Por último, cuando se habla de beneficios económicos no solo se ha de tener en cuenta el valor agregado que ofrece la empresa, sino poder ofrecer un producto que no sea de grandes costos para que esté al alcance de todas las personas. Se debe buscar un precio intermedio: si los costos son muy baratos, la empresa perderá confiabilidad con respecto a los clientes y si estos sobrepasan su valor exagerando el contexto, los consumidores optarán por la competencia.

## **6.2 Estrategia de Marketing.**

Es imprescindible gestar un buen plan de marketing para saber cómo se desarrollará la empresa y donde estará ubicada dentro del mercado. Es por esa razón que en el plan de marketing se expondrán todos los aspectos fundamentales de la empresa antes de su lanzamiento. El mismo mantendrá una inter- relación con cada uno de los componentes de la filial. Así, lo afirma Vicente Ambrosio: “La gerencia de productos coordina la elaboración del plan de marketing del producto, un director o gerente de marketing lo aprueba, el departamento de compras adquiere los componentes, diferentes empresas lo suministran”, (2000 p. 3). En definitiva, este esbozo elabora las bases de las acciones que debe realizar el mercado en un periodo de tiempo.

Al mismo tiempo, para poder armar posteriormente un buen plan de comunicación, resulta vital tener definidos los valores de la empresa, el tipo de audiencia al que estará dirigida y el nivel socioeconómico al que pertenece dicho target. Teniendo en cuenta, como expresa Arevalo, que la tradición es “el conjunto de conocimientos que cada generación entrega a la siguiente”, se intentará posicionar la marca en la mente de los consumidores a través de los valores que ofrezca la organización. Se pretende llegar a los turistas a través de las emociones que produce conocer la cultura de nuestro país. Por dicha razón, el slogan de la empresa será: La tradición del buen comer. Éste apela a lo que la empresa desea posicionar en la mente del consumidor. El objetivo de marketing es captar un 35% de clientes nacionales y 40% desde un punto de vista turístico. Como se ha dicho anteriormente, la empresa estará focalizada en captar clientes procedentes del turismo pero también al tratarse de una reivindicación de la cultura popular, de fidelizar a los habitantes de la región. Es decir, se buscará persuadir la atención de un público tanto turístico, a través de la innovación, como nacional, a través de el orgullo de pertenecer a esa cultura, fidelizar en sentido de crear una satisfacción al cliente que permita ser la

elección habitual en el consumo gastronómico y por último, lograr reconocimiento por parte de la gente extranjera para hacernos conocidos mundialmente

### **6.2.1. Principales valores de la empresa.**

Se ha de tomar en cuenta el entorno actual proyectado, esto es, las condiciones políticas, económicas, sociales, y tecnológicas que definen la coyuntura de negocios de la empresa. Este conjunto de valores es lo que podemos denominar “expresión cultural”.

Sobre la misma señala Capriotti:

“la expresión Cultura de Empresa define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización”. (Capriotti, 1999, p. 108).

En lo referente a lo económico, la empresa recién se halla en una etapa de introducción dentro del mercado así que no cuenta con los suficientes recursos monetarios para que le generen ganancias los primeros años de inversión. No obstante, se decidirá invertir los recursos monetarios en campañas comunicacionales para darse a conocer con los clientes potenciales. En cuanto a las condiciones sociales, el sentido de pertenencia es lo que se pretende abarcar en la temática de la empresa: pertenencia no solo a la cultura sino a la sociedad del país. Se deberá mencionar, en base a la tecnología, la diversidad de productos que tendrá que ofrecer el restaurante y para ellos, deberemos contar con los instrumentos necesarios para poder no solo ofrecer un buen producto sino también un buen servicio en lo referente a tiempo.

Para entender la evolución interna de la organización se tiene en cuenta el análisis F.O.D.A. de la misma. Este tipo de test es adecuado para crear planes estratégicos frente a la competencia. Se pueden concentrar los valores que la distinguen de los demás para de esta manera, intentar buscar una mejora ante las debilidades y reforzar las fortalezas ya que son las que hacen que el cliente elija ese establecimiento.

Las fortalezas sobresalen en la diversidad de platos y comidas tradicionales .La ubicación de la empresa en sector turístico es favorable a la hora de aplicar un concepto innovador y brindar un excelente servicio. Junto a estas fortalezas existe una serie de oportunidades para seguir mejorando el servicio que ofrece la firma. En ellas, se hace referencia a la diversidad de proveedores, acorde a los requerimientos del restaurante. El valor agregado estará en referencia a la competencia indirecta y con ello a la creciente tendencia por el consumo en lugares novedosos y acogedores. Además de la inclusión de nuevos platos y cambios acorde con la exigencia del público.

Para concluir, se deben considerar las debilidades que tiene que reforzar la empresa y las amenazas que se presentan. El corto tiempo de inicio de operaciones y la gran cantidad de competencia indirecta que ofrece un servicio parecido son las principales debilidades. Por otro lado, la organización se encuentra en un mercado abierto a la entrada de nuevas empresas. La amenaza principal serán los restaurantes de la zona que ya poseen un segmento de mercado.

### **6.2.2. Plan de lanzamiento del nuevo producto**

En base a la variedad de planes de marketing que expone Ambrosio (2000) se tienen en cuenta en este caso, los esquemas que propone ante el lanzamiento de nuevos productos al mercado para así poder dar paso al siguiente periodo del planeamiento. Como especifica el autor, su finalidad es:

Aprobar el presupuesto y la programación del lanzamiento de un producto nuevo específico o de una nueva línea de productos. Después de la aprobación, el plan de lanzamiento del nuevo producto pasa a formar parte del plan anual de marketing de la empresa. (Ambrosio, 2000 p. 9).

Previamente al lanzamiento del producto, se debe realizar una descripción de la situación del mercado, la competencia y el entorno en el que se mueven los consumidores potenciales. Se deben fijar los objetivos del plan de marketing, abarcando la cantidad de

ventas que se especulan al llegar a un determinado periodo de tiempo y a cuánto fue el verdadero volumen de ventas, lo que se denominaría resultados financieros y ganancias. Las herramientas que se utilizarán para alcanzar estos objetivos comprenden a la comunicación publicitaria que utilizará la empresa para darse a conocer. Considerando estos elementos, se conforma el formato del plan. Este abarca las oportunidades que anteriormente se mencionaron en el análisis F.O.D.A. El marketing estratégico es aquel en donde el encargado comprenderá el ambiente en el cual se ejecutará el plan de marketing. En esta etapa se segmenta el mercado para focalizar al público objetivo. Por su parte, el marketing táctico, como tercera parte de este formato, consiste en la definición económica del producto, habiendo estudiado previamente la clase social a la que pertenecen los clientes. En este caso en cómo el target entrará en un grupo socioeconómico alto. Por último, la acción y el control como etapa final incluyen la implementación de cualquier decisión que genere un implemento favorable para la empresa.

### **6.3 Estrategia de comunicación.**

Se definirá a continuación el plan de comunicación que se llevará a cabo para el lanzamiento hacia el mercado de la empresa. Se expondrán los tipos de audiencia que se pretende abarcar con dicha comunicación y se justificará la utilización tanto de medios comunicacionales como el posicionamiento que quiere conseguir la empresa en la mente del consumidor. Es fundamental entonces, establecer el mensaje que quiere exponer la organización. A través de este, se logrará fundar la base de lo que pretende ofrecer la empresa a diferencia de sus competidores. Basualdo lo expone con la siguiente definición:

nació la necesidad de diferenciar un producto de otro, una marca de otra y una empresa de otra, lo cual obligó a las empresas a analizar sus propias fortalezas,

elegir un objetivo en el cual concentrar sus esfuerzos y seleccionar un público y un mensaje. Es decir, a definir una estrategia, (Basualdo, 2010, p. 28).

### **6.3.1. Personalidad de la audiencia**

La empresa tendrá que focalizarse en el tipo de audiencia al que irá dirigido el servicio ofrecido para formar la construcción del mensaje. Se pueden tomar las palabras de Sánchez Guzmán para tener una definición de audiencia/ público:

conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (Sánchez Guzmán, 1989, p. 141).

Cada audiencia tendrá un tipo de conductor que la definirá como posible auditorio para la empresa. Así, la conducta de los clientes se verá influenciada por un conjunto de factores que le impulsan a actuar de una u otra manera para decidir una compra. Con lo cual los que decidan consumir en el establecimiento se posicionarían dentro de personas “abiertas a la experiencia” ya que el valor agregado ofrece la integración del cliente en lo que respecta la cultura del país.

Asimismo, se debe considerar que la clase de clientes que se quiere captar están incluidos en el cluster de la responsabilidad ya que tiene conocimiento de la variedad de mercado en cuanto al rubro al que se dirige la empresa y que analiza, según sus conveniencias, cuál es el más conveniente de concretar. La estrategia comunicación para dar a conocer los valores de un producto es esencial en la decisión de elección del cliente.

Como se ha definido anteriormente, la empresa no cuenta con un target determinado a la hora en la que el cliente adquiere el servicio. Sin embargo, teniendo en cuenta su ubicación el servicio estará dirigido tanto a hombres como mujeres de cualquier edad, de un nivel social-económico medio o medio-alto, esto es, a personas que estén dispuestas a

tener una experiencia alternativa a la que ofrece la competencia que posee el mismo servicio.

Por otra parte y como audiencia secundaria se considerará a aquellas personas que pertenecen a la cultura del país y que se sienten orgullosas de su pasión por la tradición del fútbol argentino y lo que esto representa para ellos.

### **6.3.2. Objetivo de comunicación.**

La estrategia de comunicación se basa en lograr una mejor posicionamiento en la mente del consumidor. Como bien se ha definido en la misión, la empresa anhela ser reconocida a nivel nacional como uno de los mejores restaurantes de tipo temático, por ofrecerle al público un servicio diferenciado de la competencia a través de su temática. Por tanto, el objetivo de la comunicación es alcanzar la misión que la empresa desea lograr encaminando el mensaje en lo referente a la visión futura de dichos objetivos. Es la misma empresa que marca a través del brief la finalidad de comunicación que debe alcanzar la agencia publicitaria. Teniendo en cuenta dicho fin, toda la campaña comunicacional rondará en torno a ello. Para esto, se utilizarán diferentes medios de comunicación para darse a conocer. Cada medio cumple una función, dependiendo del target que se quiera captar y de la acción que se desea comunicar. Cabe destacar que la firma no debe olvidar que dicho objetivo debe ser único: no se debe marcar más de uno, sino se puede desencadenar una confusión a los consumidores a la hora de transmitirlo. El mensaje a comunicar debe abarcar dos aspectos: tradición y gastronomía. Por dicho motivo, se creó un slogan que hace referencia al producto ofrecido y a la cultura del país: La tradición del buen comer. Con el objetivo de comunicación, la empresa logrará: posicionarse como principal opción en el momento en que el turista elija consumir el servicio dentro de toda la diversidad de empresas del mismo rubro; dar a conocer la



cultura del país en lo referente a gastronomía; transmitir información al público externo para el conocimiento más profundo de la misma y por último, crear un emoción de pertenencia hacia la audiencia principal a través de compartir la tradición de un país, destacando el orgullo de pertenencia a esa tradición en cuanto a la audiencia secundaria.

### **6.3.3. Posicionamiento**

Cuando se habla de posicionamiento de una empresa, se comprende como una base para cualquier empresa que quiera adentrarse en la mente del consumidor y lograr su preferencia a la hora de adquirir el producto que ofrece frente a los competidores. Así lo avala Kotler: “el posicionamiento de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia”, (2007, p. 220). Se podrá conseguir tal logro con la ayuda de la comunicación y el marketing, recientemente mencionados en capítulos anteriores.

Si bien es verdad que cada vez resulta más difícil adquirir un lugar predilecto en la mente del consumidor, debido al gran número de empresas que entran al mercado y que cada vez es mas frecuente esta expansión, se ha de focalizar en la búsqueda de un atributo único como distinción. Al Ries refuerza esta teoría a través del impacto que produce la buena utilización del mensaje publicitario en los medios de comunicación: “En nuestra sociedad sobrecomunicada, hablar del impacto de la publicidad equivale a exagerar seriamente la posible eficacia del mensaje. Es una perspectiva egocéntrica que no tiene contacto alguno con la realidad del mercado”, (2002, p. 2). El mismo autor recalca la importancia que ha de tener una empresa para adelantarse a sus competidores. Esta es la primera instancia a tomar en cuenta, adelantarse a la competencia es ser el primero en ofrecer un producto innovador: “Es mejor ser el primero que ser el mejor” (1989, p. 14). La identidad de marca que fue mencionada anteriormente es lo que el consumidor posicionara en su mente. A través de experiencias anteriores podrá generarla. Esta

identidad podrá ser creada a través de personas secundarias que presten información sobre la marca. Las mismas, siendo o no correctas, causarán una especulación ante el consumidor que decidirá si adquirir o no el servicio de la empresa. Es por dicha razón que La pelota no se mancha cuidará la atención de sus clientes a través de una breve encuesta de opinión que se podrá realizar tanto en el establecimiento como a través de las redes sociales. Así, se tendrá un control en base a la crítica constructiva de los clientes y se podrán tomar decisiones para incubar un cambio hacia la mejora de la empresa.

Claro está que para conseguir este posicionamiento se deberá conocer en profundidad el target al que dirigirse, entendiendo que muchas personas rechazan la información que se les cede. Quizás porque estas ya tienen preferencia ante alguna marca competidora o tal vez no presente atención ante todos los factores a abordar en la adquisición de un servicio como puede ser: el precio, el ambiente donde se encuentre la empresa, el valor agregado que esta ofrece, etc. y evalué con más ímpetu algún aspecto mas específico.

Las estrategias propuestas por Kotler (2003) son en base a los características del servicio/producto que se mencionan en este apartado del proyecto y que las empresas utilizan para generar un valor agregado. Una de las más comunes pero efectivas es la utilizada por la organización, integrada por sus atributos, los cuales engloban toda la experiencia que genera la misma a través de cada elemento comunicacional como la decoración y la atención. Sin embargo, existen otras estrategias a considerar como las utilizadas por los competidores. Entre ellas, se pueden mencionar el posicionamiento en base al precio, tergiversando los costos para hacer más accesibles a los consumidores. No obstante, no se puede dejar de advertir que esto con el tiempo provoca desconfianza en lugar de lealtad. Otra de ellas podría ser el posicionamiento según el uso que se le otorgue al producto ofrecido, mostrándole al cliente que no hay otro con que se le compare. Existen una gran diversidad de posicionamientos según el autor mas lo

importante es entender cuál utiliza la competencia para poder contraatacar a su propuesta.

Cuando el cliente establece una marca para un producto determinado, es complicado que cambie de opinión. En esta batalla de percepciones que presentan las organizaciones, la publicidad es la única herramienta que tiene las empresas para poder darse a conocer antes que la competencia o en su defecto, poder mostrar al público un atributo que la competencia no tiene. Lo importante es que el consumidor piense que nuestro producto tiene un valor agregado y que lo diferencia de los demás que ofrecen la misma variedad de categoría. Cuando un servicio entra en un mercado que posee un líder ya implantado en la mente de la gente, lo nuevo pasa a ser uno de tantos. Existen algunos peligros a la hora de comunicar como puede ser el sobre exceso de información, la comunicación confusa o dudosa. Es por dicha razón que se recalca el factor fundamental que ha de tener esta comunicación: clara y puntual.

#### **6.3.4. Alianza estratégica de la empresa**

La excesiva competitividad dentro del mercado hace que muchas empresas que compartan algún atributo, esto no es ni el mismo producto ni servicio sino una parte de sus valores, como en este caso es la temática por el fútbol creen una alianza que les garantizará un valor agregado ante la competencia.

Fernández Sánchez (1996) en su libro expone una serie de características que mantienen dichas alianzas estratégicas. Con estas, se puede llegar a: disminuir riesgos, adentrarse en nuevos terrenos dentro del mercado, crear una ventaja competitiva o simplemente lograr un aumento económico con la atracción de un mayor número de clientes. No se ha de confundir alianza con adquisición ya que la importancia que la primera prepara es que cada empresa que decida unirse a esta estrategia, conserva su propia estructura de

gestión, mientras la segunda convierte a una empresa ya existente en parte de otra, conformándose en una sola entidad con una sola autonomía.

De este modo, La pelota no se mancha entablará una estrategia con la compañía Caminito fútbol tour, la cual se dedica a ofrecer recorridos turísticos dentro del barrio de la Boca. Esta alianza se llevará a cabo de dos formas. En principio, el recorrido turístico de dicha empresa comenzará y terminará en La pelota no se mancha. Si las personas se han unido al recorrido antes de conocer el restaurante, se les invitará una vez finalizado el trayecto, ofreciéndoles un descuento de consumición. Si los clientes ya se encuentran en el establecimiento, se les indicarán los horarios del recorrido de Caminito Futbol Tour y se les invitará a asistir al paseo una vez finalizado su consumición en el restaurante con descuentos en el recorrido. Partiendo de la base que el autor da a entender que la individualidad de una empresa puede conservarse a pesar de una unión comercial con otras de las cuales compartirán algún recurso u atributo para lograr una ventaja competitiva mutua se podrán exponer dichas características: las decisiones deberán estar convenidas entre las dos partes para evitar así, conflictos de intereses ya que cada empresa busca su objetivo y se deben ayudar mutuamente a cumplirlos. Por último, se deberán compartir riesgos, recursos e información que conlleve a un mejor posicionamiento.

#### **6.3.5. Mix de comunicación.**

La campaña que utilice la empresa debe ser abarcadora en cuanto a su target a nivel mundial y nacional. Por dicha razón, se expondrán los medios de comunicación y las herramientas que utilizará la empresa para persuadir al cliente y comunicar el lanzamiento de la compañía.

Las redes sociales son una herramienta fundamental para darse a conocer internacionalmente. En ellas se puede llevar un análisis exhaustivo del mercado y así

poder crear una base de datos con sugerencias y opiniones por parte de los consumidores. Se realizará una constante reforma en la trasmisión de información. En el muro de Facebook, se expondrán las promociones semanales, fecha y horario de los partidos de Boca, flyers de recordación de marca. La página estará ligada con la de Caminito Futbol Tour y viceversa. Twiter es otra de las redes que utilizará la empresa como recordación de marca. En él se harán comentarios no solo de las mismas promociones, sino también en referencia a situaciones, jugadas, goles, etc. de los partidos de Boca en la semana. Por ultimo, hay que mencionar a Pinterest e Instagram como constructor de concepto de marca. Se postearán clientes en donde ellos mismos podrán acceder a las fotos tomadas allí y comentar su experiencia. Asimismo, se subirán fotos relacionadas con la temática del restaurante para crear un acercamiento de marca. Mediante las redes sociales, los clientes podrán dejar comentarios para la mejora del establecimiento, situaciones agradables del lugar o una opinión sobre lo que deseen.

En lo referente a medios tradicionales, se pautará en vía publica: se colocarán carapantallas en la misma zona de la Boca para atraer al target turístico y en avenidas concurrentes de Buenos Aires como Santa fe y 9 de julio. Por otra parte, se instalarán publicidades en los refugios de las paradas del colectivo 152 y 53, los cuales finalizan su recorrido en el barrio. A su vez, se repartirán por las calles del barrio Caminito folletos referenciales del local y con sus promociones, indicando el sitio en donde se encuentra el establecimiento. No se pautará en revistas debido a que este medio se dirige a un público específico, mientras el de la empresa es en su mayoría turístico. No obstante, se pautará en el diario Olé, para captar la atención del publico secundario, apasionados del fútbol, que buscan pasar un momento agradable.

La venta personal es otra herramienta a utilizar por la empresa. Esta forma de comunicación oral donde el personal de venta interactúa de forma directa con los consumidores. Las ventajas de esta herramienta son la adaptación del mensaje a cada

consumidor, ya que el vendedor puede comunicar y tener una respuesta en el momento a través de su reacción, para saber si lo que está comunicando, persuade al cliente. Esta herramienta permite construir relaciones personales con los clientes y es el fundamento principal del marketing de relaciones y emociones mencionado en el capítulo tres.

Estas serán las diversas instrumentos que La pelota no se mancha utilizará, donde cada instrumento coordinado entre sí formará una estrategia sólida para alcanzar el éxito que busca la empresa.

## **Conclusiones**

Con los elementos aportados a través de los capítulos en este Proyecto de Grado, se pone en evidencia la posibilidad de estructurar una nueva empresa que abre sus puertas al mercado gastronómico. Tanto en la planificación en forma externa e interna de la empresa como en términos publicitarios, la misma dispondrá de las herramientas necesarias, no solo para desarrollar la construcción de su identidad, sino también para mantenerse en el mercado comercial y crear un posicionamiento sólido en la mente del consumidor.

Las nuevas formas de contemplar el mundo gastronómico en la constante búsqueda de emociones de los consumidores, en momentos de ocio, permite que la empresa ofrezca una alternativa a través del valor agregado que ofrece.

El uso de las nuevas tecnologías en la forma de comunicar los valores y objetivos, están al alcance de los potenciales clientes que quiere captar la empresa. El continuo remodelamiento del servicio en base a las propuestas de los mismos consumidores mejorará la calidad de oferta e ira amoldándose a las necesidades y deseos de los clientes.

El marketing de relaciones y emocional que utilizara la empresa generara un vinculo de pertenencia con el cliente tan fuerte que los concientizara para acudir nuevamente al local , tratándose de los clientes secundarios que son lo que residentes en el país. La buena impresión que desea forjar la empresa en los clientes potenciales se verá reflejada en los comentarios, fotos y agradecimientos expuestos en las redes sociales por ellos mismos. Por estos motivos la empresa se centra en interactuar y generar pertenencia de la cultura argentina con su publico.

A través de la estrategia comunicacional y el análisis de los objetivos internos y externos de la empresa, planteada a través del cuarto y quinto capítulo se cumplirá el objetivo principal del Proyecto, el cual se planteo en forma de pregunta problema al comienzo del mismo: ¿Como formar un planeamiento estratégico de una empresa que combina deporte y gastronomía como difusor de la cultura Argentina?. Tanto la gastronomía como el deporte serán utilizados como difusores de cultura. Esto se ve reflejado en el cuarto capítulo a través de la decoración y el trato con el cliente, resaltando la historia del Club Boca Atlético Boca Juniors y la pasión que este país siente por dicho deporte.



## Listado de referencias Bibliográficas:

- Aaker D. (1997). *Liderazgo de marca*. España: Ed. Deusto
- Alabarces P. (1998). *Futbol y patria: El futbol y las narrativas de la nación en Argentina*. Argentina: Ed. Universidad nacional de Quilmes
- Bachrach, E. (2013). *Agilmente*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana
- Bastos Boubeta, A. (2006). *Promocion y publicidad en el punto de venta*. España: Ed. Ideaspropias.
- Bueno Alvarez, M. (2012) *historia del futbol* Buenos aires :Ed. Edaf
- Cooper, B., Floody, B., McNeill G. (2003). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogota: Ed. Norma S. A.
- Cruz, R. (1995). *Fundamentos del marketing*. Barcelona: Ed. Ariel
- Dini, V. (1991) *Te Diegum, Genio, sregolatezza & baccettoni* .Milano: Ed. Leonardo.
- Fanger, E. (1995). *El tiempo libre y la autonomía: una propuesta*. Madrid: Ed. Ventanal
- Galeano E. (1995). *El futbol a sol y sombra*. Madrid: Ed Siglo XXI
- Glusberg, Jorge (1993). *Moderno postmoderno*. España: Ed. Emecé
- Gómez, D. (2007). *La patria del gol*. Pais Vasco: Ed. Alberdania
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Reino Unido: Ed. Routledge
- Fernandez Raimondo E. (2006) *Quiero ser jugador de futbol*. Uruguay: Ed. Doble Click
- Fredric, J. (2005). *Ensayo sobre el postmodernismo*. Buenos Aires: Ed. Imago mundi
- Joannis, H. (1965). *Del estudio de motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Kotler, P. (1980) *Mercadotecnia*. Madrid: Ed. Prentice hall
- Martí,J. Y Muñoz, P. (2008). *Engagement Marketing: Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Madrid: Ed. Pearson educación
- Martínez, G. (2000). *La cuisine des insectes a la decouverte de lintomophagie*. Paris: Ed. Jean-Paul-Rocher.
- Mercier, L. (1783) *Tableau de París*. Amsterdam: Ed. Nouvelle.
- Munne, F. (1988) *Psicosociología del tiempo libre*. Buenos Aires: Ed. Trillas.

- Pitte, J. (2005). *Gastronomie français.Histoire et geographie d une passion*. Paris: Ed. Fayard.
- Porter, M. (1997). *Estrategias competitivas*. Mexico: Ed Piramide
- Rambourg, P. (2011). *Historia de la cocina y la gastronomía francesa*. Buenos Aires: Ed. Claridad.
- Ramonet I. (1999). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Ed. Debate
- Riera J. 8 (1991). *Habilidades en el deporte*. Barcelona: Ed. Inde
- Salen H. (1994). *Los secretos del merchandaising active o Cómo ser el número 1 en el punto de venta*. Madrid Ed. Diaz de santos.
- Shiffman L. (1997) *Comportamiento del consumidor*. España: Ed. Prentice-hall
- Sinclair, J. (2000). *Televisión, comunicación global y regionalización*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Schlosser, E. (2001). *Fast Food Nation*. Buenos Aires: Ed. Debolsillo.
- Villena Fiengo S.( 2002) *Futbologias: Fútbol, identidad y violencia en América Latina*. Buenos Aires: Ed. Clasco

## Bibliografía:

*Clubes y televisión se ponen firmes, la crisis continúa»* Medio Tiempo. 5 de agosto de 2009. Consultado el 14-may-2015. Disponible en:  
<http://www.mediotiempo.com/futbol/internacional/noticias/2009/08/05/clubes-y-television-se-ponen-firmes-la-crisis-continua>

*Fútbol argentino rompe contrato de TV.* Terra Magazine. 12 de agosto de 2009. Consultado el 14-may-2015. Disponible en:  
<http://noticiasco.terra.com.co/terramagazine/interna/0,,OI3918191-EI8863,00-Futbol+argentino+rompe+contrato+de+TV.html>

*Gobierno financiará televisación del fútbol tras acuerdo con AFA.* Diario El País. 21 de agosto de 2009. Consultado el 14-may-2015. Disponible en:  
<http://historico.elpais.com.uy/090821/pinter-437084/internacional/gobierno-financiara-televisacion-del-futbol-tras-acuerdo-con-afa/>

*La AFA "entablará una demanda millonaria" contra TSC.* Diario Perfil. 14 de agosto de 2009. Consultado el 14-may-2015. Disponible en:  
[http://www.perfil.com/contenidos/2009/08/14/noticia\\_0011.html](http://www.perfil.com/contenidos/2009/08/14/noticia_0011.html)

*Mirando otro canal.* Diario Clarín/Olé. 3 de agosto de 2009. Consultado el 14-may-2015. Disponible en: <http://edant.ole.com.ar/notas/2009/08/04/futbollocal/01971526.html>

*Un nuevo vínculo: la AFA rompió con TSC y se asoció con el Gobierno.* Diario La Nación. 30 de diciembre de 2009. Consultado el 14-may-2015. Disponible en:  
<http://canchallena.lanacion.com.ar/1217197-un-nuevo-vinculo-la-afa-rompio-con-tsc-y-se-asocio-con-el-gobierno>

Aaker D. (1997). *Liderazgo de marca*. Madrid: Ed. Deusto

Al Ries (1989) *La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia*. Mexico D.F.: Ed. Mcgraw-hill

Alabarces P. (1998). *Fútbol y patria: El fútbol y las narrativas de la nación en Argentina*. Buenos Aires : Ed. Universidad nacional de Quilmes

Alabarces, P. (compilador) (2000). *Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina*. Disponible en:  
[http://www.lazoblanco.org/wpcontent/uploads/2013/08manual/bibliog/material\\_masculinidades\\_0423.pdf](http://www.lazoblanco.org/wpcontent/uploads/2013/08manual/bibliog/material_masculinidades_0423.pdf)

Alabarses, P.(2002) *Fútbol y Patria; el fútbol y las narrativas de la nación en Argentina*. Buenos Aires: Ed.Prometeo.

- Albach (1967) *Globalización*. Buenos Aires: Ed. Diaz de Santos
- Ambrosio V. (2000) *Plan de marketing paso a paso*. Bogota: Ed. Pearson
- Archetti, E. (2005). "El deporte en Argentina (1914-1983)". En *Trabajo y Sociedad Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas* N° 7, vol. VI, junio- septiembre de 2005, Santiago del Estero, Argentina. Disponible en:  
<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/Archetti.pdf>
- Arens W. (2000) *Publicidad*. Mexico D.F.: Ed. Mcgraw-hill
- Arévalo Rosero, F. (2011) "FÚTBOL: Pasión y contradicciones". En Revista Cuatrimestral del Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito. Año 3, Número 7 pag: 32-40. Disponible en:  
[https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika007/polemika007\\_008\\_articulo004.pdf](https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika007/polemika007_008_articulo004.pdf)
- Bachrach, E. (2013). *Ágilmente*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana
- Bajtín, M.(1987) "Introducción. Planteamiento del problema", en *La cultura popular en la Edad Media y el Renacimiento*. Madrid: Alianza.
- Bastos Boubeta, A. (2006) . *Promoción y publicidad en el punto de venta*. Madrid: Ed. Ideaspropias.
- Basualdo, R. (2010). *Cómo crear buena publicidad. Guía práctica para creativos y anunciantes*. Buenos Aires: Dunken.
- Berry L, Bennett D., Brown C. (1989) *Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions*. Washington DC: Ed. Irwin Professional Pub
- Bueno Alvarez, M. (2012) *Historia del fútbol*. Buenos aires: Ed. Edaf
- Cano Gestaso J. (2010) *Los estereotipos sociales: El proceso de perpetuación a través de la memoria selectiva*. Madrid:Ed. Universidad complutense de Madrid. Servio de publicaciones
- Capriotti P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid: Ed. Ariel.
- Charles W. & Gareth J. (2005) *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Mexico D.F.: Ed. Mcgraw-hill / interamericana de Mexico
- Chóliz, M. (2005): *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Disponible en:  
<http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>

- Cooper, B., Floody, B., McNeill G. (2003). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogota: Ed. Norma S. A.
- Costa, J. (2004) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. La cruzja
- Cruz, R. (1995). *Fundamentos del marketing*. Barcelona: Ed. Ariel  
 Cuando a Boca lo acechó el descenso, Muy Boca, 6 de septiembre de 2007.  
 Disponible en: <http://muyboca.com.ar/1691/cuando-a-boca-lo-acecho-el-descenso>
- Dana, Fabio; Infanzón, Cristian. *El Jugador Número 12*». Diario Olé, Buenos Aires, 26 de noviembre de 2002. Consultado el 14-may-2015. Disponible en: [http://www.ole.com.ar/mundial-2014/jugador-numero\\_0\\_1087091483.html](http://www.ole.com.ar/mundial-2014/jugador-numero_0_1087091483.html)
- Dini, V. (1991) *Te Diegum, Genio, sregolatezza & baccettoni* .Milano: Ed. Leonardo.
- Dotro, V. y Minzi, V., - Los niños de “hoy” no son como los de “antes”. En Revista Colección de 0 a 5- *La educación en los primeros años*. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires. Noviembre 2005. Disponible en: [http://www.me.gov.ar/curriform/publica/sunshine\\_Dotro.pdf](http://www.me.gov.ar/curriform/publica/sunshine_Dotro.pdf)
- Fanger, E. (1995). *El tiempo libre y la autonomía: una propuesta*. Madrid: Ed. Ventanal
- Fernandez Raimondo E. (2006) *Quiero ser jugador de fútbol*. Uruguay: Ed. Doble Click
- Fernandez Sanchez E. (1996) *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas factores clave de la competencia*. Murcia: Ed. S.L. Civitas
- Fredric, J. (2005). *Ensayo sobre el postmodernismo*. Buenos Aires: Ed. Imago mundi
- Frydenberg, J. (2011) *Historia social del fútbol, del amateurismo a la profesionalización*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2011  
 Futbolistas Argentinos Agremiados. Quiénes somos». Futbolistas Argentinos Agremiados. Consultado el 14-may-2015 Disponible en: <http://www.agremiados.com.ar>
- Galeano E. (2010). *El fútbol a sol y sombra*. Buenos Aires: Ed Siglo XXI
- García Canclini, N. (1995), *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales en la globalización*, México D.F.: Ed. Grijalbo.
- Glusberg, J. (1993) *Moderno postmoderno*. Madrid: Ed. Emecé
- Gómez, D. (2007). *La patria del gol*. Bilbao: Ed. Alberdania

- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*. Londres: Ed. Routledge
- Hijos, María Nemesia, (2014). "El caso Boca Juniors: Del juego y la práctica recreativa a la consolidación de una marca internacional". Buenos Aires, Lúdicamente; Vol 3: Juego y fútbol: el deporte en la investigación social. Disponible en:  
[http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjABahUKEw2sjw3obGAhXGiw0KHd4HAHQ&url=http%3A%2F%2Fpct.cai>cyt.gov.ar%2Findex.php%2F%2Fludicamente%2F%2Farticle%2Fview%2F4040%2F4845&ei=JgZ5VbCvA8aXNt6PgKAH&usg=AFQjCNF7VDXOvbBiuf4JcNIQinNdo3k8Dg&sig2=4kRWms8eTTFiSLDZV1qfJg&bvm=bv.95277229,d.eXY](http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjABahUKEw2sjw3obGAhXGiw0KHd4HAHQ&url=http%3A%2F%2Fpct.cai>http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjABahUKEw2sjw3obGAhXGiw0KHd4HAHQ&url=http%3A%2F%2Fpct.cai>cyt.gov.ar%2Findex.php%2F%2Fludicamente%2F%2Farticle%2Fview%2F4040%2F4845&ei=JgZ5VbCvA8aXNt6PgKAH&usg=AFQjCNF7VDXOvbBiuf4JcNIQinNdo3k8Dg&sig2=4kRWms8eTTFiSLDZV1qfJg&bvm=bv.95277229,d.eXY)
- Horkheimer, M. y Adorno, T. (1971), *Dialéctica del iluminismo*, Buenos Aires, Ed. Sur.  
<http://monografias.umcc.cu/monos/2006/Cultura%20Fisica/HISTORIA%20DE%20FUTBOL.pdf>
- Jakobson R. (1984). *Arte, verbal, signo verbal , tiempo verbal*. Madrid: Ed. Fondo de cultura económica de España
- Joannis, H. (1965). *Del estudio de motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*. Madrid: Ed. Paraninfo.
- Kofman F. (2012) *La empresa consciente*. Buenos Aires: Ed. Alfaguara.
- Kotler P. ( 2007) *Marketing versión para Latinoamérica*. Mexico D.F.: Ed. Pearson
- Kotler, P. (1980) *Mercadotecnia*. Madrid: Ed. Prentice hall
- López Vázquez, B. (2007) *Publicidad emocional: Estrategias creativas*. Madrid: Ed. Esic
- Macías Rodríguez J. (1972) *Técnicas de merchandising: El arte de dirigir la compra en el punto de venta*. Barcelona: Ed. Hispano europea
- Marshall C., Rossman G. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park: Ed. CA Sage.
- Martí, J. Y Muñoz, P. (2008). *Engagement Marketing: Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Madrid: Ed. Pearson educación.
- Martínez, G. (2000). *La cuisine des insectes a la decouverte de lintomophagie*. Paris: Ed. Jean-Paul-Rocher.
- Mercier, L. (1783) *Tableau de París*. Amsterdam: Ed. Nouvelle.

- Merriam B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass Publishers.
- Munne, F. (1988) *Psicosociología del tiempo libre*. Buenos Aires: Ed. Trillas.
- Peirce C. (2007) *La lógica considerada como semiótica*. Madrid: Ed. Biblioteca nueva
- Pervin L. (1997) *La ciencia de las personalidades*. Madrid: Ed. S.A. Mcgraw-hill/interamericana de España
- Pitte, J. (2005). *Gastronomie français.Histoire et geographie d une passion*. Paris: Ed. Fayard.
- Porter M. (2010) *Ventaja competitiva*. Madrid: Ed. Piramide
- Porter, M. (1997). *Estrategias competitivas*. México: Ed Piramide
- Rambourg, P. (2011). *Historia de la cocina y la gastronomía francesa*. Buenos Aires: Ed. Claridad.
- Ramonet I. (1999). *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Ed. Debate Reuters/DPA. «Y la pelota lloró». Diario El País, Montevideo, 31 de diciembre de 2001. Consultado el 14-may-2015. Disponible en: <http://elargentino.infonews.com/nota/200083/la-pelota-llora-al-pibe-ortega>
- Riera J. 8 (1991). *Habilidades en el deporte*. Barcelona: Ed. Inde
- Rinke, S. “¿La última pasión verdadera? Historia del fútbol en América Latina en el contexto global”, *Iberoamericana*, VII, 27, 2007, pp. 85-100. Disponible en Internet: [http://www.iai.spkberlin.de/fileadmin/dokumentenbibliothek/Iberoamericana/2007/Nr\\_27/27\\_Rinke.pdf](http://www.iai.spkberlin.de/fileadmin/dokumentenbibliothek/Iberoamericana/2007/Nr_27/27_Rinke.pdf)
- Romero R. (2000) *Marketing*. Lima: Ed. Palmir E.I.R.L
- Salen H. (1994). *Los secretos del merchandaising active o Cómo ser el número 1 en el punto de venta*. Madrid Ed. Diaz de santos.
- Sanchez Guzman J. (1989) *Marketing comunicación*. Madrid: Ed. S.L. Ciencia 3. Distribucion
- Sandhusen R. (2002) *Mercadotecnia*. Santiago de chile: Ed. Continental
- Santa Cruz, E.(1995): *Origen y futuro de una pasión: Fútbol, cultura y modernidad*. Santiago de chile: Ed. Zigzag

- Sarlo, B. (1993b), "Modernidad y después: la cultura en situación de hegemonía massmediática.", Ponencia presentada en el Primer Encuentro de la Red Interamericana de Estudios Culturales, 4 de mayo. Disponible en: <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/10800274-4.pdf>
- Sarlo, Beatriz (1994), *Escenas de la vida posmoderna: Intelectuales, arte y videocultura en la Argentina*, Buenos Aires, Ariel.
- Scheinson D. (1997) *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ed. Ediciones granica
- Schlosser, E. (2001). *Fast Food Nation*. Buenos Aires: Ed. Debolsillo.
- Scott M. (2002) *La marca: máximo valor de su empresa*. Mexico D.F.: Ed. Prentice Hall México
- Shiffman L. (1997) *Comportamiento del consumidor*. Madrid : Ed. Prentice-hall
- Sinclair, J. (2000). *Televisión, comunicación global y regionalización*. Barcelona: Ed. Gedisa.
- Sodo, J. (2011). *Esporte e Sociedade "Apuntes para una historia del fútbol argentino en clave 'violencia'"* Año 6, n.16, Nov.2010/Fev2011 Disponible en: <http://www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1605.pdf>
- Varo J. (1994) *Gestion estrategica de a calidad en los servicios sanitarios*. Buenos Aires: Ed. Diaz de Santos
- Villaseñor, A. (2008). *Fútbol el juego de todos*. México D.F.: Ed. Pearson.
- Wilensky A. (2003) *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Ed. Temas grupo editorial