

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Make.Believe
Reconstrucción del vinculo sujeto-marca de Sony PS3
Cuerpo A

Paula Bello
Entrega 100%
10-09-12
Lic. En Publicidad
Facultad de Diseño y Comunicación
Universidad de Palermo

Índice

Introducción	1
1. Branding y la importancia del vinculo sujeto-marca	7
1.1 Marketing de relaciones como componente del branding	8
1.2 Percepción a través de las experiencias	11
1.3 Marcas humanizadas	16
2. Construcción de una marca. Identidad e imagen	23
2.1 Elementos de la identidad marcaria	25
2.2 Posicionamiento e imagen	33
3. Contexto del sujeto y hábitos de consumo	40
4. Sony. Presentación de la empresa	49
4.1 Situación actual y descripción de la problemática	53
5. Reconstrucción del vinculo sujeto-marca	64
5.1 Plan de branding integral	64
5.2 Audiencia	74
5.3 Estrategia de medios y espacios vinculares	77
Conclusiones	84
Referencias bibliográficas	
Bibliografía	

Índice de Tablas y figuras

Tablas

Tabla 1: Modelo Catell de los cinco rasgos de la personalidad 17

Tabla 2: Escala de personalidad de la marca 20

Figuras

Figura 1: Anatomía de la identidad: Ejemplo práctico de la marca BMW 27

Figura 2: Método de la telaraña 31

Figura 3: Niveles de reconocimiento 36

Introducción

En el mundo moderno se hace difícil encontrar un artículo sin una identificación marcara. En un principio, era un mero instrumento para etiquetar y diferenciar bienes. Luego ha evolucionado para convertirse en complejas estructuras de significado que actúan en diversos campos. De manera simultánea, la oferta de productos que se superponen en la intención de satisfacer una necesidad de un grupo de personas, se vuelve inconmensurable y de continuo crecimiento. Esto hace que los consumidores deban decidir desde su subjetividad qué alternativa tomar, aumentando la competitividad entre organizaciones productoras de bienes.

Para poder conquistar parte del mercado las empresas deben apelar a distintas estrategias. Pueden estar sustentadas en algún elemento tangible como el precio; las características funcionales del producto o servicio comercializado; o la disponibilidad de puntos de venta del mismo. Por otro lado, es posible poner el énfasis en el área de comunicación. Mediante la variedad de herramientas que esta disciplina posee, sería posible conectar con el público pretendido. La diferenciación o enaltecimiento de una marca es difícil de sustentar únicamente desde la propuesta de beneficios funcionales.

La posibilidad de una organización de distinguirse dentro de un sector del mercado basándose en un atributo distintivo únicamente utilitario, se ve debilitada. Una ventaja competitiva de este tipo, es un aspecto que otro actor del mercado podría fácilmente imitar o igualar. Esto deshace por completo el esfuerzo de la empresa por atraer clientes. Es como respuesta a esta situación que las estrategias de comunicación se vuelcan hacia componentes de esencia emocional, con la intención de poder proveer beneficios únicos e inimitables en este campo.

El tema central de este proyecto es el vínculo de índole emocional estrechado entre el sujeto y la marca: como se gesta, mantiene y aprovecha. Para poder desentrañar la construcción de este lazo y sus porqués, se tomará una organización en particular como punto de partida y ejemplo. La empresa a utilizar será Sony, concentrando el análisis en uno de los productos que comercializa en la actualidad en Argentina: la consola de videojuegos *PlayStation 3*.

El problema a tratar radica en la escasa comunicación de la marca en el ámbito local y los vínculos actuales entablados entre la misma y su público objetivo. La principal consecuencia de esta conducta corporativa de la marca a analizar es dejar espacio a su competencia directa en el relacionamiento con consumidores actuales y potenciales, permitiendo a éstas ganar terreno en el mercado. Por otro lado, la existencia de un lazo con los consumidores genera oportunidades de aumentar el *share of wallet* de cada uno de ellos. Este término representa el porcentaje de ingresos que recibe una empresa de un único cliente.

Lo que pretende hacerse en este proyecto es entonces, reconocer los obstáculos que enfrenta Sony para alcanzar una conexión con su público objetivo, problematizando desde la génesis misma de la identidad de la marca. El vínculo entre la empresa y el sujeto implica un intercambio mutuamente beneficioso. El cambio de paradigma de la comunicación dentro de la globalización propone una mayor hiperconectividad. Prevé que “los clientes ganan en nivel de información y se tornan más escépticos, exigentes y seguros. (...) A la vez, exigen ser tratados de una manera única y especial, acorde a sus necesidades” (Múnica y Sánchez, 2003, p. 53-55)

Un elemento clave en esta dimensión emocional de la marca, es la fuerte cultura de grupo que se desarrolla en el sector de videojuegos. Comparable con el fanatismo por

un equipo de fútbol, el individuo, genera un vínculo con alto contenido emotivo con la consola en sí misma. Funciona como nexo entre él y los participantes de su grupo social de pertenencia. Para el sujeto, en este punto, la marca del bien de consumo es irrelevante. Aportarle significación y valor a la función vinculante del producto es uno de los objetivos de este proyecto.

La problemática enfrentada por Sony en Argentina surge de la intención de perfeccionar la relación con sus clientes, para alcanzar un nivel de eficiencia que permitiría aumentar los niveles de rentabilidad. A la vez, se busca predisponer positivamente a los consumidores con respecto a la salida de nuevos productos en el área en vistas de “su complicada situación financiera a nivel global” (Sony to cut executives’ pay this year after four straight losses, 2012). Estos elementos hacen suponer prudente, una optimización de los recursos a disposición para, como objetivo central, poder determinar el grado de valor que tendrá la creación del vínculo mencionado.

En primer lugar, esto justifica la necesidad de analizar este fenómeno. Dada la escasa relación fomentada por Sony en el país, se requiere determinar si esto es resultado de desinterés por parte de la empresa o de esfuerzos ineficaces. En segundo lugar, se buscará determinar qué curso de acción se tomará, con el fin de constatar su coherencia como tal. Para cumplir estas metas, este proyecto analiza la situación del consumidor nacional de la categoría.

Las acciones de marketing y difusión que la empresa realiza, en este momento no cumplen con los niveles de performances estipuladas en el momento de su planteamiento. El análisis de este elemento, y el desarrollo de una alternativa para el accionar de la marca en este campo, es el principal aporte que pretende realizarse con el plan de branding propuesto.

No es común que este tipo de marca en el país, perteneciente a un sector de bienes de alta gama, realice esfuerzos de relacionamiento individual con sus consumidores, limitándose a programas de fidelización y otras promociones similares.

Otro de los aportes que propone este proyecto, es establecer los parámetros para la determinación de la audiencia. Esto sienta sus bases en la poca atención que se ha puesto sobre el público que consume entretenimiento electrónico. Haciendo de todas estas áreas mencionadas un profundo objeto de estudio sin abordar, generando la necesidad de replantear las características del público objetivo. Los capítulos responderán entonces a la siguiente estructura. En primer lugar se definirán los elementos que componen el escenario; el concepto de *branding* como accionar de la marca; la empresa tratada en sí y el target al que se apuntará la estrategia de comunicación propuesta.

El objetivo último de este trabajo es entonces el hallazgo de la manera más eficiente para construir un vínculo mutuamente beneficioso entre el consumidor y la marca. Se pretende lograr crear una buena predisposición frente a la empresa, para mejorar así las condiciones en las que Sony realizará sus comunicaciones. Lograr una cercanía en el terreno personal con cada consumidor y utilizar esto como una herramienta de control y fidelización. El trabajo a continuación intentará determinar las características de cada uno de los elementos mencionados aquí y los conceptos relevantes que le den forma. Teniendo como finalidad, la creación de un plan de branding eficiente que fomente una relación positiva entre la marca y el sujeto.

En el capítulo uno y dos, se discutirá la importancia del vínculo y la construcción de una marca, respectivamente. En el primer caso, se tratará los elementos que lo componen y cómo busca ser percibido por los consumidores. Intentando determinar aquellos

factores en la personalidad del sujeto y en la identidad de la organización, que resultan cruciales para que se pueda establecer entre ellos una conexión.

El segundo capítulo, tratará la construcción de la marca en sí misma. Enfatiza los elementos distintivos que hacen reconocible. Se encuentra dividido en dos conceptos fundamentales para su comprensión: identidad e imagen. Ambos delinear la estructura interna y externa que le aporta significado a una empresa en particular. También se tratan factores como misión y visión, como parte de los objetivos enunciados de la organización y su importancia en el campo de la comunicación. Esta temática incluye, a su vez, la importancia del posicionamiento en la construcción del vínculo y los elementos que lo conforman.

El tercer capítulo, busca definir la realidad en la que se desarrolla la problemática y delinear los parámetros que serán necesarios para trazar el plan de branding. Paralelamente, se analizan los hábitos de consumo, con la misma intencionalidad. Se busca determinar el grado de influencia que éstos tienen y como debe responderse a ellos. Teniendo en vista este objetivo, se ahondará en las características del tiempo histórico actual y su impacto, tanto en la cultura como en la individualidad del sujeto.

Por último, el cuarto y quinto capítulo, presentan a la empresa; su relación con la problemática y el plan de acción propuesto para superarla. El capítulo cuatro detalla los orígenes de Sony como empresa y su estrategia de vigencia en el mercado. Otro de los puntos a tocar, es la construcción de su identidad y cómo es vista por el público. Junto a esto, se analiza el estado financiero global que está atravesando la compañía, determinando su situación actual teniendo este factor como principal preocupación.

El capítulo final señala los elementos que podrían conformar un plan de branding que responda a la problemática abordada en este proyecto. Se propone un curso de acción

para Sony, en el área de comunicación. Dentro de este plan, que tiene como objetivo final desarrollar un vínculo eficiente entre marca y sujeto, se definen puntos fundamentales para la puesta en práctica. Entre ellos están los valores propuestos como insignia de la organización y su expresión; la audiencia hacia la que se dirige y los medios concretos que se piensan utilizar para llegar a ella.

Capítulo 1. Branding y la importancia del vínculo sujeto-marca

Si hubiera que forzar una traducción al español de la palabra *branding* se podría definir como hacer marca, en virtud de generarle valor a la misma. Este proceso va más allá de la creación de la marca como elemento gráfico compuesto por un isologo. Excede todo simbolismo como los colores corporativos, logotipo o componentes de diseño que configuren una identidad visual. Sin embargo, todos ellos, junto con los medios de comunicación son las vías de expresión del branding. Otro de los ámbitos donde éste se evidencia, es el espacio donde el consumidor puede tener un contacto directo con la empresa.

Una situación compartida entre la organización y el sujeto permite al branding tomar forma y permear en la cotidianidad de aquellos que consumen un determinado bien. Este momento puede ser generado por la marca de una manera mentada y controlada mediante un sitio interactivo, real o virtual. Allí puede estar presente de una manera activa y planificada en la construcción de las percepciones sobre la marca.

Por otro lado, puede tratarse de la situación concreta en donde el individuo consume el producto o servicio. Ésta pasa a tener una incidencia que no está signada por la inmediatez de un diálogo consumidor-organización. El cliente percibe características de un bien que responden a decisiones previas tomadas por la empresa al momento de crearlo. Estos factores pueden ser tangibles como el precio, el packaging, la comunicación en el punto de venta y los beneficios funcionales; o agentes intangibles alineados con sensaciones y/o percepciones.

Este proceso de hacer marca tiene como resultado una imagen mental de la organización, tanto en los consumidores actuales como potenciales. Esta concepción es

construida por los valores, estética, creencias y características que la empresa comunica sobre sí misma. Dichos elementos son tomados y subjetivados por los individuos expuestos a esta información, que realizan un entrecruzamiento entre sus propios valores, educación, creencias y realidad. El resultado es una interpretación personal de aquellos rasgos de la organización considerados relevantes por el sujeto.

Las fuentes informativas que nutren al consumidor no se limitan a la marca. Entra en juego, por un lado, la comunicación de la opinión personal del entorno social más próximo. Por otro lado, incide la mirada propuesta por los medios de comunicación con respecto al sector o la categoría de productos en general. Otro de los elementos que pueden sesgar la imagen mental de una marca, es la concepción del mundo sobre la cual el sujeto apoya sus conocimientos, sensaciones o percepciones. Delimitar el marco interpretativo del branding e identificar aquellas características que el público objetivo considera de importancia, contribuye a crear una idea determinada sobre la empresa.

1.1 Marketing de relaciones como componente del branding

A su vez, el branding está relacionado con varias disciplinas en distintos puntos de su construcción. El proceso de hacer marca se basa en un dialogo entre la marca y el consumidor. Esto hace ineludible recurrir al marketing de relaciones, cuya premisa es, según Ghio, que “sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a elementos sólidos y rentables en el tiempo, sobrevivirán” (2009, p.14). El mismo autor habla también del deber de construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente, para lograr mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido (2009).

Esta rama del marketing consiste en crear y mantener las relaciones entre las empresas y sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cada uno de ellos. Su objetivo

está en identificar a aquellos con mayor potencial de rentabilidad, para establecer una estrecha relación con dichos sujetos. Esta categorización de los consumidores, que sienta sus bases en una asignación de recursos conveniente, requiere el empleo de información amplia y a la vez individualizada de los mismos. La confección de una base de datos, se construye gracias a la investigación y al dialogo entablados a lo largo del tiempo entre el los sujetos y la organización.

Determinar cuáles son los consumidores que generan rentabilidad y la planificación de una consecuente asignación de recursos a invertir en ellos, se apoya en un principio económico creado por Wilfredo Pareto. Indica que “los efectos posibles no se distribuyen en forma homogénea entre todas las causas posibles, sino que ciertas alternativas tienden a ser responsables de la mayoría de los casos” (Pareto, W. por Peydro, F., 2008, p. 103). El Principio de Pareto, llevado al área del marketing, implicaría que un porcentaje reducido de la clientela es la responsable de un alto porcentaje de las ventas. Identificar a este grupo encauza los esfuerzos por conocerlos y llegar a ellos, reduciendo la inversión al sector que tendría el mayor potencial de consumo del producto y de ser leal a la marca.

Por otro lado, esta ramificación del marketing se basa, tal como lo indica la propia denominación del concepto, en las relaciones. Cada organización, de acuerdo a sus características intrínsecas, puede tener un determinado mapa de interconexiones entre públicos. Asimismo, de una manera general se pueden tomar como parámetro los tipos de relaciones que propone Santesmases Mestre, que aplicando los principios del mutuo beneficio conducen a la realización o concreción de diversas actividades. El objetivo fundamental de utilizar esta tipificación como guía, es tener un apoyo para analizar la

pertinencia e importancia de cada una de ellas. En consecuencia, delinear un curso de acción acorde a las necesidades de la organización.

En primer lugar se encuentran las relaciones de entrada (Santesmases Mestre, 1991), aquellas sostenidas con los suministradores o proveedores. La identificación de los actores claves, junto con un desarrollo satisfactorio de las mismas, pueden arribar a un equilibrio de las ganancias en cortos términos. Con respecto a los beneficios a largo plazo, éstos se centran en la posibilidad de compartir información o planes a futuro, para poder mantener el nivel y calidad de cooperación entre las organizaciones.

El segundo tipo son las estrechadas con los clientes, denominadas relaciones de salida (Santesmases Mestre, 1991). Tienen como objetivo la fidelización de los mismos para reforzar su lealtad a la marca. Esto se lleva a cabo bajo la creencia que un cliente fiel se vuelve presto a la adquisición de nuevos productos de la empresa y menos sensibles a los precios. A nivel estricto de construcción de marca, bien pueden convertirse en una fuente de comunicación creíble y de bajo costo. La lealtad del cliente hacia la marca, y viceversa, es la meta máxima que moviliza a poner en práctica una estrategia de branding. Siendo la conservación de clientes “una tremenda ventaja competitiva, generando recompensas inesperadas en productividad y crecimiento e incluso reduce el costo de capital” (Reichheld, 1996, p. 35)

Por otro lado existen las relaciones internas, (Santesmases Mestre, 1991) que suceden en el ámbito de la empresa, conectando sus diferentes departamentos. Crear los medios necesarios para llevarlas a cabo, y fomentar su desarrollo fluido, colabora a mejorar las condiciones laborales. No sólo aportando una mayor integración, sino también motivación, que podría tener como consecuencia un aumento en la productividad. Para darles forma es necesario tener una política concreta de

comunicación interna para transmitir valores, objetivos en común y acciones en particular. Estos lineamientos se construyen como reflejo de la identidad de la organización en sí misma. Constituyen el eje de su comportamiento como empresa a ojos de los consumidores y público externo.

En último lugar Santasmases Mestre hace referencia a las relaciones externas (1991). Aquellas que se estrechan con los competidores y demás instituciones. Este tipo de interacciones son necesarias para conocer la situación real actual del mercado donde se inserta la organización. Siendo un aspecto fundamental para orientar la toma de decisiones en todos los sectores de la empresa. Estas organizaciones externas a la propia, con las que se genera un vínculo, poseen a su vez su propio sistema de relaciones. Hacen eco y multiplican opiniones, maneras de actuar y pensar. Este intercambio y flujo de información, permite configurar lineamientos y cursos de acción enmarcados en un sector y una categoría del mercado determinada.

La estrategia relacional y el manejo de los cuatro tipos de relaciones expuestas anteriormente, revela el propósito de la organización. El objetivo de la empresa, acotado a este ámbito, responde a metas comunes formuladas junto a otro actor dentro de la esfera interna o externa de la misma. De esa manera, delinea sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo dentro del mercado en el que compite. Para elaborar este tipo de planificación se deben identificar las áreas de negocios, productos y servicios u otros sectores de la empresa en las que se aplicará, contemplando sus necesidades.

1.2 Percepción a través de las experiencias

El branding a la vez se relaciona estrechamente con una segunda rama del marketing: el de la experiencia. Éste va mas allá de proveer determinado producto o servicio, tiene como meta ofrecer experiencias. En concordancia con su razón de ser, se centra en las emociones y necesidades de los sujetos. Deja de lado la finalidad objetiva e instrumental que provee la compra de un bien.

El foco en el componente emocional no sucede como consecuencia del desconocimiento de los atributos racionales, sino que por el contrario busca exaltarlos. De esa manera intenta conectar el producto con los clientes, haciendo mella en la percepción y predisposición de los mismos para con la marca. El motor de este intercambio es encontrar un balance positivo para ambas partes, en términos de satisfacción de necesidades.

La experiencia en sí misma, implica una huella marcada en la memoria, que encuentra tantas fuentes como sujetos que se analicen al respecto. Sin embargo, en el ámbito de interés del marketing y la comunicación, el universo se reduce. Puede surgir de una participación individual en el consumo; o de un estado físico, mental, social o espiritual. Por otro lado, es posible que parta de un cambio de conocimientos, habilidades, recuerdos y emociones derivados de la participación.

Existe otro camino para estar presente en la mente del consumidor, ubicado por fuera de una situación de consumo. Poder conectar con una persona fuera de este ámbito permite una mayor integración a su estilo de vida. Rompe aquellos límites que posee un bien, constituidos por su uso funcional, y se integra a la cotidianidad del público objetivo. Generar experiencias valorables para el consumidor es un esfuerzo que se direcciona y constituye a partir de la satisfacción de una necesidad psicológica del participante. Tanto

el branding como el marketing relacional y de la experiencia, se construyen sobre conceptos provenientes de otra disciplina: la psicología.

Todo el proceso de creación de valor de marca, en donde las mismas se convierten en un símbolo que define identidad y pertenencia, está impregnado de componentes psicológicos. Permite no sólo construir una imagen corporativa, sino también proporcionarle sentido a la finalidad y esencia del negocio a través de una propuesta que impacta en la mente del consumidor. Construye historias, apela a valores y genera sensaciones.

Lo central de la experiencia que ofrezca el producto, sólo va a poder ser accesible al sujeto si éste encuentra en él una satisfacción efectiva de la necesidad que motivó la compra del mismo. Es decir, los atributos intangibles ligados a la comunicación marcaria, se dejan sentir sólo si existe una satisfacción práctica del bien adquirido. Esto vuelve a poner en foco la principal razón de ser de un producto o un servicio, contribuir a eliminar una carencia.

La falta percibida por el consumidor no es siempre de índole biológica, sino que cobra importancia las necesidades de orden psicológico. Éstas últimas, al ser personales e íntimas es probable que no vean en el medio de satisfacción una proporcionalidad coherente a la misma. Detectar estos impulsos, generarlos y aprender a manejarlos constituye la base de acción de la búsqueda de vínculos entre consumidor y marca.

Por otro lado, se vuelve clave encontrar la manera de coordinar una relación entre el valor tangible o real, y el valor intangible o virtual que resuene en los consumidores. Con el fin de crear conciencia en ellos sobre cómo la utilización del producto es la llave de acceso a una nueva condición de vida, pertenencia social o tradición. Esto lleva al bien adquirido un paso más allá de la satisfacción del problema original. La búsqueda a

realizar, es analizar estos dos mundos, el real y el virtual, lúbilmente separados y encontrar la manera que la retroalimentación natural que se da entre ambos, pueda ser reproducida y utilizada en las comunicaciones dirigidas al consumidor.

La influencia que tiene el aprendizaje cultural y familiar, es una base inamovible del desarrollo social de cada individuo. De estos distintos modos de adaptación surgen cada una de las necesidades, reales o virtuales, que posea cada persona. Luego de poder distinguir las carencias, surge en una instancia posterior la manera en que se llegarían a cubrir. Esto se sesga a través de los valores y el grado de apego al contrato social. El resultado de la interacción de estos últimos elementos, determina una aspiración a determinado status.

Una esfera de existencia puramente virtual se compone de valores, experiencias y emociones. Los sucesos de la comunicación con el cliente que dejan huella en él, son los que resuenan en lo que ya existe en su mente. Esto limita el curso de acción del branding, debiendo trabajar en un primer momento con el bagaje cultural del público objetivo al que se busca llegar. En una instancia avanzada, puede crear nuevas experiencias que lo enriquezcan. La articulación entre lo preexistente y lo nuevo que pueda aportar una marca, enraíza y fortalece el vínculo entre ella y el sujeto.

Dejando de lado valoraciones monetarias en las aplicaciones de estos métodos, el grado de creatividad en que se exploten los valores presentes en una sociedad, van a determinar en mayor o menor medida las necesidades que los individuos creen tener y como piensan éstas que deben ser satisfechas; alcanzado el fin último de la comunicación marcaría una integración con la mente del consumidor. La sociedad, hasta su unidad más pequeña, la familia, también funciona activa y pasivamente para moldear estas necesidades y satisfacciones virtuales.

De manera activa cada individuo siente pertenencia, o la busca, a determinado grupo al que se considera acreditado. Esto hace que la persona busque la forma de preservarlo, siguiendo las reglas explícitas o implícitas que la sociedad requiere para que así sea. La inseguridad personal es la emoción que empuja, mientras la aceptación y estabilidad social, las que atraen. Sin profundizar, cada pieza publicitaria construye una identidad por omisión, constituida por un cierto lenguaje, mensaje, códigos estéticos y visuales. Estos elementos son los que evidencian y representan la visión de la marca de sus consumidores y sus productos.

Esta construcción de significado da inicio a una reacción en cadena. La respuesta a esta estructura genera en individuos buscando pertenecer, mucho más que la adquisición del producto, sino la necesidad de conformarse a todos los standards planteados por el entorno. Por consiguiente, los miembros de la sociedad que pertenezcan a ese grupo, o aquellos que se identifiquen por omisión, son los responsables de ejercer la presión social necesaria para que individuos manipulables alteren su conducta.

Desde el punto de vista de la comunicación de la organización, esto amplía el horizonte de investigación y desarrollo del mensaje. En líneas generales, el proceso de construcción del branding sienta sus bases en el conocimiento del público objetivo, de manera ideal, a un nivel personal o íntimo. Este grado de personalización, inabarcable en la práctica, tiene como alternativa la búsqueda de *insights* o emergentes. Sin partir de necesidades íntimas de cada individuo en particular, dan cuenta de percepciones, ideas y problemáticas de un grupo social determinado.

Las carencias que busca identificar pueden presentarse de dos maneras distintas, según su complejidad. En primer lugar, se encuentran los emergentes manifiestos, que

son aquellos superficiales y obvios ante la observación. En segundo lugar, puede que sean latentes. Esto implica que las necesidades son detectadas a partir del análisis complejo de la estructura vincular de un grupo.

Ninguna de las categorías posee preponderancia sobre la otra. Por el contrario, pueden complementarse y retroalimentarse. Por ejemplo, un emergente manifiesto entre consumidores de autos BMW podría ser la elegancia y el buen gusto. Podría no hallarse un componente latente, o encontrar como situación subyacente la importancia de mantener un status determinado. Para la marca, esto implicaría ubicar un punto medio entre ambos aspectos. Debería mostrar su sofisticación y a la vez tener en cuenta que sus clientes desean que su ámbito social lo perciba y lo considere válido.

1.3 Marcas humanizadas

Antes de analizar el uso de atributos humanos en las marcas, se debería comenzar por aquello que lo inspira: las cualidades del sujeto. Aquí cobra importancia la personalidad, como “grupo de rasgos o características psicológicas internas que determinan y reflejan la forma en que un individuo responde a su medio ambiente” (Stortoni, 2008, p. 4). Tiene tres propiedades fundamentales. La primera es que refleja diferencias individuales (Stortoni, 2008), es decir, cada persona es única. Esto es consecuencia de las infinitas posibilidades de combinación de rasgos. De todas maneras, se pueden clasificar en grupos de acuerdo a ciertas similitudes.

En este sentido, el modelo Catell (1998) propone un modelo que diferencia cinco atributos predominantes. En torno a ellos se podrían catalogar los individuos. Cada uno enumera ciertas características, que de acuerdo al grado de coincidencia, una persona podría identificarse dentro de ese grupo delimitado. Esta clasificación es flexible, y dada

la complejidad de los humanos, sería inútil reducir a cada uno en una única categoría. Si bien es probable que se encuentren similitudes en todos los tipos ideales que expone este autor, se pone el foco en aquellos elementos más representativos. Los cinco factores de la personalidad del modelo Catell son: neuroticismo, extroversión, abierto a la experiencia, amabilidad, consciente (Pervin, 1998, p.46).

El neuroticismo identifica a aquellos individuos que tienden a una inestabilidad emocional. Son propensos al sufrimiento psicológico, movidos por ideas no realistas o urgencias excesivas. Las respuestas que generan las personas dentro de esta categoría, pueden ser poco adaptativas. La extroversión evalúa las interacciones interpersonales, en términos de calidad y cantidad. A la vez, tiene en cuenta el nivel de proactividad y la necesidad de estímulos. Ser una persona abierta a las experiencias, implica valorarlas por sí mismas. Tiene que ver con la exploración y la tolerancia. La amabilidad, por su parte, se relaciona con la orientación interpersonal dentro de un espectro que pone en un extremo la compasión, y en el otro la rivalidad en pensamientos y acciones. Por último, un ser consciente es aquel organizado, cuyas motivaciones en la conducta están dirigidas a un objetivo.

Cada uno de estos cinco aspectos, encuentra su contrapunto. A partir de los ejes de evaluación que proponen, pueden llegar a identificar a un individuo cuyas características coinciden en gran medida. Por el contrario, puede dar cuenta de la personalidad opuesta a los rasgos de la categoría. En virtud de aclarar en qué consiste cada una de ellas, la tabla 1 muestra las cualidades manifiestas en los distintos tipos de personalidad. Esta clasificación, en la esfera profesional, permite simplificar el análisis del sujeto.

Rasgos	El sujeto se muestra:	Antítesis
Neuroticismo	Preocupado, nervioso, emotivo, inseguro.	Relajado, seguro, fuerte.
Extroversión	Sociable, activo, elocuente, optimista, afectuoso.	Reservado, tranquilo, tímido.
Abierto a la experiencia	Curioso, imaginativo, original, creativo.	Convencional, realista.
Amabilidad	Bondadoso, sincero, crédulo, indulgente.	Cínico, grosero, irritable.
Consciente	Organizado, confiable, perseverante.	Descuidado, perezoso.

Tabla 1: Modelo Catell de los cinco rasgos de la personalidad. Fuente: Pervin, Lawrence A. (1998). *La ciencia de la personalidad*: España, Mc Graw-Hill. Adaptación propia.

El escenario ideal entre el modelo de Catell y la clasificación propuesta por Aaker, sería que aquellos que constituyen el público objetivo, reconozcan en la organización características análogas a las propias. Llegar a identificarlas y promoverlas, permitiría relacionarse con los individuos a través de una forma de pensar y actuar consistente. Al momento de acercar la personalidad de la marca y de los clientes, es donde se puede comenzar a trabajar un vínculo entre ambos. Tomado como una “estructura dinámica en

continuo movimiento, que engloba tanto al sujeto como al objeto” (Pichon Riviere, 1985, p.33).

Volviendo a las propiedades fundamentales de la personalidad, junto con las diferencias individuales, se plantea una segunda característica básica: su consistencia (Stortoni, 2008). Entonces, permea en todos los comportamientos del sujeto de manera coherente a lo largo del tiempo. Esto plantea un accionar consecuente con los rasgos que dan forma a un individuo. Ante situaciones trascendentes de la vida, puede ser que pierda ese hilo conductor, dando lugar a la tercer propiedad de este concepto: es susceptible a los cambios (Stortoni, 2008). Otra de las posibilidades es que mute a través de los años, como proceso de maduración.

El paradigma actual de comunicación promueve el trabajo con una audiencia seleccionada y acotada, para poder interiorizarse con sus emociones y necesidades. Este modelo se vuelca hacia la exposición de valores intangibles, con el fin poder obtener la atención de los consumidores. A la vez, debe diferenciarse y sobresalir en un mercado donde distinguirse de la competencia se vuelve complejo. La oferta de productos que satisfacen una misma necesidad se amplía. Sucede lo mismo con la cantidad de empresas que ofrecen un mismo beneficio funcional. Si en este escenario se inserta un consumidor con un ritmo de vida acelerado y bombardeado por información, el resultado parecería ser un caos difícil de abarcar. En respuesta a estos factores, las corporaciones colocan el foco en la marca. Se toma a ésta como elemento que cumpla una función diferenciadora.

La adhesión emocional que persigue la construcción del branding “es mucho más que lograr una primera venta. Es generar una interacción continua que transforme al comprador en un cliente a lo largo de un proceso basado en el conocimiento mutuo” (Di

Paola, 2008, p. 72). Esto siempre apela a un orden psicológico, protagonizado por el concepto de emoción, tomada como un estado afectivo y reacción subjetiva al ambiente acompañada por cambios orgánicos. En primer lugar, posee un componente fisiológico que se manifiesta de igual manera en todas las personas. Se maneja a un nivel de inconsciencia que hacen difícil para el individuo manejar las respuestas biológicas que padece.

En segunda instancia tiene un elemento conductual, distinto en cada individuo, que se basa en el aprendizaje familiar y cultural. Consta de la recepción de un estímulo, que posteriormente se cristaliza en una respuesta. Esta se basa en conocimientos previos del sujeto a nivel de adaptación social. El marketing y la publicidad no tienen herramientas capaces de influir en el primer campo de las emociones, pero sí puede nutrirse del segundo. Si bien las conductas son diferentes en cada persona, pueden detectarse tendencias. Esto puede darse si se limita el campo de análisis a nivel espacio-temporal. Es decir, este modo de comportamiento común en un grupo, tendría utilidad sólo si se pueden enmarcar en un lugar y momento específico.

La intención de distinguirse mediante rasgos humanos, podría colocar a la marca a la par del consumidor. Desde el punto de vista del sujeto, poder atribuirle a una entidad características con las que podría describir a otro individuo o a sí mismo, facilita su percepción sobre la misma. De esa manera, es posible definir a la organización de una manera concreta y simple. Ser reconocible mediante atributos humanizados, propicia la identificación de los consumidores con la marca. Deja de verse como un ente del que no se tiene información, y pasa a tener los mismos atributos que las personas ven en su entorno social cotidiano.

De manera análoga a las personas, el conjunto de rasgos que se le pueden otorgar a una marca constituyen su personalidad. Para describirla, Aaker desarrolló una escala constituida por cinco grandes grupos de características: sinceridad, excitación, competencia, sofisticación y rudeza (1996). Cada una de estas categorías, a su vez, está compuesta por múltiples cualidades. En la tabla 2 quedan expresadas cada una de ellas.

Factores predominantes	Factores asociados	Características identificatorias
Sinceridad	Práctico	Orientado a la familia, convencional
	Alegre	Sentimental, amistoso, contento
	Honesto	Sincero, ético, considerado
	Saludable	Genuino, a la antigua.
Excitación	Intrépido	A la moda, excitante, llamativo.
	Animado	Joven, vigorosos, sociables.
	Imaginativo	Único, con sentido del humor, artístico.
	Actual	Independiente, contemporáneo, innovador.
Competencia	Confiable	Trabajador, eficiente, cuidadoso.
	Inteligente	Técnico, serio.
	Exitoso	Líder, seguro, con influencias.
Sofisticación	De clase alta	Pretencioso, elegante, prolijo
	Encantador	Sugestivo, femenino / caballeroso
Rudeza	De exterior	Activo, atlético, competitivo
	Fuerte	Recio, duro.

Tabla 2: Escala de personalidad de la marca. Fuente: Aaker, David. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ed. Gestión. Adaptación propia.

Si bien guarda similitudes con el modelo Catell, difieren en un punto crítico. La escala de personalidad de la marca no contempla rasgos negativos o no adaptativos. Por otro lado, comparten aspectos fundamentales de consistencia, permanencia y susceptibilidad a los cambios. Con respecto a su carácter unívoco, dentro de la esfera de las organizaciones, es aspiracional. Es decir, los humanos desde su complejidad son intrínsecamente únicos. Las marcas en cambio, desean que así sea.

Las herramientas que una empresa puede utilizar para construirlo, tienen que ver con las disciplinas expuestas con anterioridad en este capítulo. A su vez, antes de comenzar a delinear una estrategia e implementación de un plan de branding, constituye una instancia fundamental la definición concreta de su identidad como marca. En consecuencia, toma forma su personalidad, en términos de maneras de actuar frente al mercado y sus consumidores. Ambas acciones implican de forma intrínseca la puesta en práctica de cierta creatividad, entendida como atributo que imprime originalidad en la propuesta de la organización.

Capítulo 2. Construcción de una marca. Identidad e imagen

La idea de marca no toma forma de manera unilateral. Tiene una fuente en la organización misma y a la vez existe una estructura de significado albergada en el público. Ambas no son estrictamente análogas aunque, a favor de generar un vínculo entre consumidor y empresa sería positiva una superposición de las mismas en los aspectos básicos.

Desde la mirada corporativa, el punto de partida para construir una marca es la determinación de su identidad. Se entiende como tal los rasgos auto enunciados de una organización, que le permiten diferenciarse de sus pares. Podría resumirse la identidad corporativa como las características que la empresa dice de sí misma. Constituye su esencia, mediante la determinación de una serie de valores inamovibles que se vuelven los pilares de su filosofía. Éstos encuentran su correlato en la práctica corporativa y se convierte en un factor de incidencia en todas sus áreas, en mayor medida en torno a la toma de decisiones.

En este punto entran en juegos dos conceptos básicos que se utilizan para delinear la identidad de una organización: la misión y la visión. Si bien para ambos existe una multiplicidad de significados que le dan forma a estas ideas, la acepción a utilizar aquí será aquella más cercana al nivel pragmático. En primer lugar se encuentra la misión, tomada como el propósito último de la empresa y la razón de su existencia, se define en base a lo que tiene la intención de lograr y en que ámbito; así como también se suma hacia quien está dirigido este objetivo.

En segundo lugar, complementando el concepto anterior, se encuentra la visión. Ésta se trata de una enunciación de un objetivo organizacional a cumplir en un largo plazo. El

tiempo que se puede plantear para el cumplimiento de esta meta puede ser de diez a veinte años. Dada extensión temporal que abarca, junto con la inclusión de cada parte de la empresa, la visión se convierte en la máxima aspiración posible en el campo que se desarrolla la misma. Esta creencia cumple una función de motivación y direccionamiento de acciones en el transcurso de su vida como corporación.

Un elemento inherente a la identidad son los valores que la organización proclama como propios, que no se alejan de los que se utilizan para denominar a un individuo. Este grupo de creencias, que constituyen una filosofía o una manera de pensar, son siempre positivas. Luego de poder expresar la manera de pensar de una empresa, comienza una puesta en práctica de esta forma de ser, que consiste en la personalidad de la marca. Ésta es conformada por las actitudes y conductas de la misma en torno a su público interno y externo. Las decisiones tomadas en el seno de la corporación, que impliquen poner en acción la filosofía y aplicarla en un nivel pragmático y/o cotidiano, constituyen también esta personalidad.

Desde el punto de vista del consumidor se construye la idea de marca no sólo con la información que la empresa dice de sí misma, sino que forman una imagen que la excede. Los sujetos reciben la información de la organización proveniente de diversas fuentes: su conducta derivada de una experiencia propia con el producto; su acción comunicativa; y la proveniente del entorno y realidad del individuo. Una vez recibida, éste la procesará conjuntamente con sus subjetividades y así, se formará una estructura mental en la memoria. Este esquema formado por emociones, opiniones y valoraciones, se convierte en una imagen de esa organización.

Los consumidores, basándose en las experiencias pasadas, realizan una actividad simplificadora pero también significativa entre la nueva información y los datos de previa

existencia. Le otorgan a la marca un conjunto de características o atributos por medio de los cuales las identificarán. Estos esquemas de significado simplificados que realizan los individuos sobre la organización, son de carácter cognitivo y se incorporarán a la memoria de las personas siendo recuperados en el momento en que los mismos los necesiten para reconocer, identificar y diferenciar a una empresa respecto de otra.

En resumen, la imagen corporativa sería una estructura mental cognitiva que se forma por medio de las sucesivas experiencias de los individuos con la empresa; la exposición del sujeto a los medios de comunicación; la reproducción de la sociedad, la cultura y su propia educación. Este sistema se forma por un conjunto de atributos que delimitan las fronteras de la individualidad de la organización y la diferencia de las demás que actúan en el mismo sector del mercado.

Esta red de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre la institución, que el individuo cree que son correctas y por ende tomará como verdad y base para su relación y conducta frente a la misma. De esta manera una marca es identificada por una persona como perteneciente a un sector y categoría en particular en un mercado de producción y comercialización de bienes; con una determinada forma de manifestarse por medio de una serie de características o atributos significativos que la diferencian de otras.

2.1 Elementos de la identidad marcaría

A la par de la definición de una misión y visión de la organización, aparecen valores asociados a esa tarea, que sesgan la filosofía y la práctica de la misma. Surgen como resultado del ejercicio de pensar y delinear los pilares del negocio. Estas características

que se le imprimen a la marca, tanto de manera consciente como inconsciente, son principales al momento de definir la identidad de la institución. Para esto se vuelve primordial apearse a un esquema que permita encauzar los rasgos de la organización. Los hace accesibles para interrelacionarse con los demás sectores de la empresa y actuar como elemento activo en la práctica. Un mapa de significados simples y concretos es lo que propone Wilensky, basándose en tres elementos fundamentales: esencia, atractivos y distintivos. (2003)

La esencia está formada por un grupo de atributos humanos relacionados con los valores esenciales de la organización. Para definirlos no se puede dejar de lado las necesidades del mercado que se cubren actualmente y aquellas que se podrían satisfacer en un futuro. Sin ir más lejos, estos dos elementos son los que explican la razón de ser de la empresa y le dieron forma a la misión y visión de la misma. Esta problematización de las necesidades y de cómo se desea saciarlas, decantan en una serie de valores.

Para poder ser parte de la esencia es necesario llevarlos al plano más general posible, que permita abarcar en un futuro cualquier cambio en lo relacionado a producto; público objetivo; puesta en práctica del negocio y cambios del mercado sin perder sentido o funcionalidad. Este elemento esencial de la identidad no debe ser pensado en términos de cómo quiero que me vean los otros, sino que tiene que ver con quien realmente soy en cuanto a tener un núcleo construido en base a determinados valores que se extiendan posteriormente en una forma de pensar y actuar consecuente con él.

El segundo elemento que conforma la identidad, se construyen a partir de la esencia. Son los atractivos. Estos “se sustentan en proporcionar beneficios que ayuden a la resolución de un conjunto de necesidades” (Wilensky, 2003, p. 118). Los beneficios

tienen dos acepciones en cuanto a su campo de acción: funcionales y emocionales. Deben ser únicos para proporcionar una ventaja competitiva consistente. En un escenario ideal sería posible tener un beneficio funcional que sea único, que si bien puede ser imitado en algún momento, iniciaría una categoría y sería una perfecta oportunidad para aprovechar al máximo la posición de pioneros en el mercado. Más cerca a la realidad actual, si la empresa no está iniciando ninguna nueva categoría y el producto que se comercializa satisface una necesidad preestablecida, se puede encontrar un lugar único en términos emocionales, donde los horizontes son virtualmente infinitos en cuanto a encontrar una característica difícil de reproducir. Es allí entonces donde se pone el acento en construir los atractivos.

Por último, y conteniendo los conceptos anteriores de esencia y atractivos, se encuentran los distintivos. Se definen como “elementos que hacen inconfundible a la marca y tienen que ver con cómo se comunica los atractivos” (Wilensky, 2003 p. 121). Dentro de estos se encuentra el diseño gráfico y la identidad visual de la empresa y sus comunicaciones no sólo a través de los medios de comunicación, sino también mediante la experiencia concreta entre el consumidor y el producto o servicio que la organización ofrece. En este momento, los valores que fundaron la identidad de la misma se ven plasmados en situaciones cotidianas o elementos tangibles. Los esfuerzos de la empresa deberían radicar en hacer coincidir su esencia con la forma en la que muestra esos valores a cada uno de sus públicos.

Los tres elementos que enumera Wilensky: esencia, atractivos y distintivos, forman parte de la anatomía de la identidad (2003). Las relaciones que se establecen entre ellos se exponen en la figura 1. Ésta incluye un ejemplo de la puesta en práctica de estos conceptos, en base a la marca de automóviles BMW. Se evidencia como desde

los valores que conforman el núcleo de la empresa, puede llegar a reflejarse en beneficios ofrecidos a la audiencia. Los últimos, son los que se expresan de una



Figura 1: Anatomía de la identidad: Ejemplo práctico de la marca BMW. Fuente: Wilensky, Alberto (2003). *La promesa de la marca*. Bs. As: Ed. Temas. Adaptación propia.

determinada forma, para hacerlos atractivos a sus potenciales consumidores.

La identidad corporativa se expresa, según Birkgit y Stadler, en tres dimensiones: comportamiento, comunicación y simbolismo (1986). El primer elemento, cristaliza las acciones de la empresa. Implica la posición que toma frente a una interacción con sus consumidores, y cómo se desenvuelve en ese ámbito. El segundo punto tiene que ver con aquellos mensajes que emite la organización. Pueden ser escritos, orales, visuales o audiovisuales.

En tercera y última instancia, el simbolismo es una indicación implícita de lo que representa la empresa (Wilensky, 2003). Un punto que los autores dejan por fuera de este esquema, es el ambiente en donde se desarrolla. Un contexto cambiante trae como consecuencia una flexibilidad en estas dimensiones, sin otro fin que adaptarse al

mercado. Estas categorías atraviesan las propuestas por Wilensky, pudiendo reconocer desde la esencia hacia afuera un simbolismo, comportamiento y comunicación consistente.

Más allá de la definición conceptual de la identidad de la marca en sí misma, se debe profundizar en la gestación de la misma como una definición práctica aplicada al método. Las posibilidades sobre las que es posible crear una idea e identidad de marca, son tantas como emociones tienen los consumidores y necesidades los mercados. Se debe tomar en cuenta en base a esto, que la identidad de la marca, no sólo debe estar dirigida a quienes se considere potenciales consumidores, si no a todos aquellos que establezcan una relación de cualquier tipo con el producto. Es por eso necesario, definirla de tal manera que abarque no solo la creación de la identidad, sino la recepción y el procesamiento de información de los distintos receptores.

Los puntos de vista desde donde se puede abordar esta problemática, podrían definirse como macro y micro enfoque. Se puede tratar de crear una identidad de marca multifacética, sacrificando la especificidad con de dirigirse a cada grupo de consumidores en particular, en busca de un mensaje y una imagen abarcativa. Una marca que pone en práctica este modelo podría ser Jumbo. Los valores que constituyen su filosofía son la calidad y la accesibilidad de productos. Al momento de plasmarlos en su comunicación, no hace un tratamiento especial según que representan ambos para cada tipo de cliente. Hacer viable este tipo de enfoque implica una masividad en el mercado al que se dirigen estas organizaciones. Por otro lado, las cualidades que pueden poner en práctica este modelo, deben poseer cierta universalidad. La felicidad, el amor, la paz, son ejemplos de sentimientos que podrían ser utilizados para este fin.

En las antípodas de la visión masiva de este concepto, está la posibilidad de desarrollar matices dentro de la identidad marcaria. Un ejemplo de este tipo de enfoque, podría ser Coca-Cola con sus valores de optimismo y felicidad. Ambos permean en todas las formas de comunicación de la empresa. Sin embargo plantea una adaptación según target o estilo de vida. Por un lado se cristaliza en la familia, y por otro se dirige a los adolescentes relacionándose con el disfrute de música en recitales. Al momento de establecer una comunicación, el proceso de creación de la misma será más complejo que un mensaje uniforme. Tanto diferenciar como especificar este proceso frente a cada segmento, incluso orientarse a múltiples públicos objetivo, supone un trabajo profundo a nivel de conocimiento de la audiencia y de elaboración de conceptos a comunicar. Las ventajas y desventajas de cada enfoque se desdibujan, en el sentido que cada empresa en particular elegirá un camino acorde a sus necesidades y sobre todo, su situación actual en el mercado. De todas maneras es posible delinear características generales que inciden en la orientación que se debe tomar como corporación.

Por un lado, definir la identidad marcaria en pos de la amplitud conceptual y la llegada a un público masivo, brinda la posibilidad de unificar una comunicación y un alto reconocimiento de la organización. Esto deja de lado la posibilidad de alcanzar un nivel de relacionamiento más profundo y personalizado en una audiencia acotada y delimitada. Sin embargo, definirla de maneras múltiples en diversos canales de comunicación brinda una herramienta invaluable para targets segmentados. La capacidad de especificar mensajes y ofertas adquiere vital importancia en vistas a lograr una optimización de recursos, tanto en inversión en comunicación como en el accionar de la organización en general.

Desde el macro hasta el micro enfoque, se pueden encontrar matices, que responden al contexto particular de cada corporación. Para aquellas empresas que poseen más de una marca, Olins propone distintos caminos para construir su identidad. Una de las clases que propone es la orientación monolítica (1989). Es útil para organizaciones cuyas unidades de negocios se manejan en un campo reducido del mercado, debido a que implica el uso de un único conjunto de valores. Podrían tomarse como ejemplo: Mercedes Benz, Nike.

Una segunda categoría es la marca respaldada (Olins, 1989) donde cada producto de una misma empresa posee cualidades propias, a la vez que reconocen a la matriz. Es el caso de L'oreal, que es tenida en cuenta como soporte de sus propias unidades de negocios como Maybelline, Kerastase, Vichy y Lancome. La última línea de acción que propone el autor, es la identidad de marca (1989). En este caso, la empresa matriz no es reconocida por sus subsidiarias. Un ejemplo de esta categoría es Procter & Gamble, difícil de reconocer en la esfera de los valores corporativos, detrás de Gillette, Pampers, Duracell, Oral-B, entre otras.

Luego de ver como se construye la identidad corporativa, es momento de aportar algún modo de análisis de la misma. Evaluar periódicamente este elemento de la organización es parte de una política de flexibilidad que responde a la adaptación a los cambios. Bernstein construye el método de la telaraña (1985), que consiste en determinar ocho ejes fundamentales para la evaluar la identidad. Éstos son determinados gracias al consenso de los integrantes del área de comunicación de la empresa. Estas cualidades se disponen en un grafico de ochos radios, tal como se ve en la figura 2.

Posterior a una discusión sobre el tema, se le asigna un puntaje que varía entre uno, representando un desempeño pobre, al nueve como el extremo contrario. Esta

valoración proviene de la evaluación de los responsables de la empresa, en el área que trata la comunicación, sobre la consideración del público con respecto a esas ocho cualidades consensuadas previamente.

Este modelo representa una técnica que puede ser útil en la gestión de la identidad corporativa. Arribar a ocho cualidades básicas sirve para orientar la mirada hacia los puntos relevantes. Sin embargo, posee un desfasaje en cuanto a la metodología. Evaluar las percepciones de los consumidores consultando a los empleados de la empresa, parecería carente de validez.

Como modificación a esta técnica, se propone incluir dentro de la valoración de de los ítems acordados en el seno corporativo, estudios orientados a los clientes. Mediante encuestas, entrevistas o focus group, según el caso, se puede arribar a un diagnóstico más preciso de lo que piensan los consumidores. Esto permitiría orientar con mayor consciencia las decisiones posteriores.

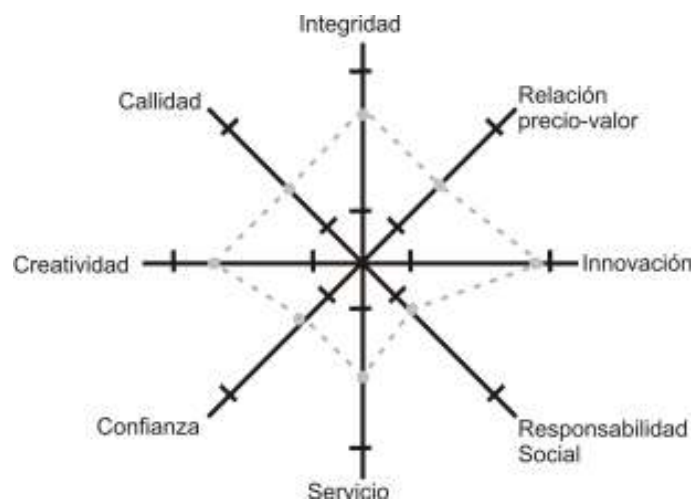


Figura 2.: Método de la telaraña. Fuente: Bernstein,David (1986). *Company Image and Reality*. Londres: Cassell.

La identidad percibida por el público, puede tener diferencias con respecto a los parámetros que construye la empresa. Esta apreciación de los consumidores sobre lo que la organización dice de sí misma, corre el análisis hacia la dimensión del sujeto.

2.2. Posicionamiento e imagen

Con una identidad ya definida, aparece como complemento la imagen corporativa, entendida como “las percepciones que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1998, p. 16). Desde el análisis de esta esfera de la construcción de la marca, es posible diagnosticar la situación de la empresa con respecto al mercado.

El sujeto recibe la información que la organización expresa como su identidad y la suma a fuentes como los medios de comunicación. A estas dos vías de recepción, se agrega la personalidad del individuo y los valores de su entorno social. Estos últimos agentes, son los que determinan que cualidades serán las relevantes, sentando las bases del esquema de significados que tendrá lugar en la mente de los consumidores actuales, potenciales, o no consumidores. Tener una imagen de una marca, no implica tener ningún tipo de relación con ella. En cuanto a los clientes actuales de la empresa, sería propicio que el mapa conceptual que poseen sobre ésta, tenga connotaciones positivas. Implica cumplir con las expectativas y lograr que las personas se identifiquen con las cualidades que perciben.

Según Capriotti, se pueden diferenciar tres concepciones sobre la imagen. La caracteriza como: ficción, icono y actitud (1992). La imagen-ficción es usada por la organización para mostrarse distinto a cómo es en realidad. Esto ocultaría aquellos

elementos estructurales que los públicos consideran negativos o en mal funcionamiento. Mediante pseudoacontecimientos, es decir, eventos no naturales planificados, intentan revertir una percepción desfavorable. Dependiendo del caso en particular en donde se aplique este enfoque, podría ser útil en tanto la cualidad a ocultar no sea descubierta. En favor de esto, debe: planificarse de manera exhaustiva; ser sintética, creíble, vívida y poseer cierta ambigüedad que fluctúe entre la imaginación y los sentidos (Boorstin, 1977).

La siguiente acepción, es la imagen-ícono, que la reduce a uno de los aspectos en el que se manifiesta. Acota la imagen corporativa a los elementos de comunicación visual de la empresa. El isologotipo, la paleta de colores y el diseño gráfico, audiovisual o arquitectónico (Capriotti, 1992). Esta visión desconoce cualquier otra fuente de información sobre la cual un sujeto pueda construir sus percepciones sobre la marca. Si bien en este sentido es incompleta, los rasgos visuales son uno de los agentes que nutren al consumidor de datos sobre una entidad.

Por último, es mismo autor desarrolla la imagen-actitud. Constituye la idea que un individuo tiene de una organización, a la que le otorga atributos que permiten distinguir unas de otras. Con respecto a las características, posee un componente cognitivo integrado por creencias y pensamientos; un aspecto emocional donde reinan los sentimientos y una parte conductual. Las tres partes se interrelacionan para obtener como resultado la idea, tomada como un esquema de significados.

Esta visión es la más cercana a la definición de imagen corporativa que tomará este proyecto. Los enfoques que la colocan como ícono y ficción, se incluyen en este punto. El primero de ellos como disparador y complemento del significado de la marca para un consumidor. El segundo, puede ser puesto en práctica en situaciones de crisis. En

donde lo necesario es remediar de forma rápida el contratiempo y reducir el impacto negativo. A diferencia de la identidad no se basa sólo en atributos positivos, sino que al ser un concepto albergado en el público, puede ser desfavorable.

La estructura de información que los sujetos elaboran sobre una empresa determinada, se desarrolla en distintos niveles: del país; del sector empresarial; de producto genérico; y de marca (Capriotti, 1998). Estas distintas esferas de la imagen, pueden nutrirse entre sí, en virtud de enriquecerse. Por otro lado, puede ser que la información y los atributos con los que un individuo cuenta se limiten a una sola. La primera de ellas distingue rasgos asociados a un país, tanto su cultura, sus costumbres o la propia idea que se tenga de esa nacionalidad. La segunda reconoce a determinado sector de bienes, sin compartimentarlo en productos o corporaciones. Dando un paso más cerca de la especificidad, la tercera esfera de desarrollo, da cuenta de una categoría de bienes que sirven para satisfacer una necesidad determinada. En última instancia, está la imagen de marca, que de manera concreta diferencia a las organizaciones y reconocen una identidad que la sesga unívocamente. En relación con la complejidad que poseen los esquemas de significado, se puede determinar un desarrollo alto, medio o bajo del mismo. Condiciona a su vez el interés que el sujeto puede tener hacia lo que la organización ofrece.

De acuerdo al nivel en donde se mueve la imagen, cobra importancia el concepto de posicionamiento, entendida como espacio que ocupa una marca en la mente de un consumidor. Parte desde la identidad corporativa, núcleo que direcciona la práctica de la empresa para lograr un reflejo de esos valores en una imagen y posicionamiento al que aspira. La posibilidad de que cada individuo del target, vincule indistintamente la marca con una serie de valores o conceptos relacionados al producto, o bien, a la identidad

marcaria. Entender esta relación entre posicionamiento e identidad marcaria es imprescindible para construir con éxito un vínculo entre el público objetivo y la marca. La retroalimentación de estos conceptos dificulta determinar una relación de dependencia entre ambos elementos. ¿Es la identidad marcaria la que moldea el posicionamiento? ¿O el posicionamiento bien articulado es quien crea al largo plazo la identidad de una marca? Tanto a nivel teórico como practico, son dependientes. Mientras que la identidad sí define el posicionamiento, puede hacerlo desde una esfera pretendida. Es decir, el segundo puede contener rasgos identificatorios de la organización, pero esto no necesariamente se traduce en que el público objetivo lo perciba de esa manera. En definitiva, aquel que configurará una red de significados con respecto a la empresa es el consumidor a quien se dirige.

Por otro lado el posicionamiento podría incidir en los rasgos propios de una corporación, en términos de retroalimentación de conductas y filosofías expresadas previamente, producto de la praxis de la organización dentro del mercado. Esto implicaría que una empresa sin una identidad definida, posee un determinado lugar en la mente de los consumidores, aun desde la ausencia de la autoenunciación de sus características distintivas. Por supuesto, ser recordada por el público objetivo como una organización carente de rasgos propios no favorece ningún tipo de sentimiento de pertenencia o siquiera una percepción de idoneidad.

Se debe analizar, entonces, el posicionamiento como una herramienta a ser estratégicamente elaborada desde la empresa. Dos rectas que son a la vez paralelas y transversales, deben analizarse juntas y que cada una por acción u omisión, defina la otra. Este enfoque de la identidad y el posicionamiento como dos caras de la misma moneda evidencia la necesidad de concebirlos juntos. Definir la relación entre ambos no

es particularmente difícil, aunque es conceptualmente laxo. Siendo la identidad de una organización una serie de esfuerzos por unificar en unos pocos valores todos los elementos que forman la empresa, y el posicionamiento el resonar de éstos en cada consumidor, se puede entender que nunca podrán ser enfrentados.

Es decir, en una identidad marcaria vinculada a la innovación y vanguardia social, aparecería como inconexo que su imagen y posicionamiento esté vinculado a valores tradicionales y conservadores. Esta fuerte interconexión vuelve necesario que los esfuerzos por construir determinada posición en la mente del consumidor tengan congruencia con una forma de actuar y pensar. Ambas cosas, sin embargo, pueden mediante un plan organizado de comunicaciones planteado a largo plazo, generar una sedimentación, a lo largo de generaciones de nuevos conceptos que le den una forma renovada.

Este plan sería plausible de llevarse a cabo, en tanto posea la flexibilidad suficiente para adaptarse al contexto de cada momento. De lo contrario, los esfuerzos realizados podrían contribuir a consolidar una estructura de significados poco pertinente. De vuelta al tema central, se considera entonces al posicionamiento y a la identidad marcaria como dos elementos constitutivos de una sola herramienta comunicacional. En vistas de maximizar resultados, se buscará que se formen y retroalimenten entre sí.

El posicionamiento pretendido se formará de acuerdo a la serie de valores que se relacionen a la organización y será la plataforma desde la que se buscará resonar, comunicar y generar un vínculo con el consumidor. Estos atributos de la marca pueden ser reconocidos por el público en diferentes niveles, que varían, según Capriotti entre seis instancias (1998). Estos quedan expresados en la Figura 3.



Figura 3: Niveles de reconocimiento. Fuente: Capriotti, Paul (1998). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel. Adaptación propia.

Esta clasificación permite analizar el lugar en la mente del público que posee una corporación. Parte de realizar encuestas o entrevistas a consumidores actuales, potenciales o pretendidos, a fin de diagnosticar en qué medida está presente El escenario ideal implicaría ubicarse en el *top of mind* del cliente, es decir, la primera respuesta del individuo al pensar en una categoría de bienes. Llegado el caso, la marca puede convertirse en una denominación en sí misma de determinado producto. Un ejemplo de esto, podría ser Scotch en el sector de cintas adhesivas, que se instituyó como nombre genérico del producto.

A partir del top of mind el reconocimiento de la organización va disminuyendo. En el grupo selecto (Capriotti, 1998) se identifican cuatro o cinco empresas, entre las que se encuentra la marca analizada. El recuerdo (Capriotti, 1998) implica que las personas consultadas nombran a determinada empresa luego de que se les pregunte por un producto específico, no una categoría. Por otro lado, el reconocimiento (Capriotti, 1998) busca señalar el sector en donde, cree el encuestado, se inscribirían un conjunto de marcas. Las cuatro instancias anteriores implican, en mayor o menor medida, un

conocimiento del mercado. Como contrapunto, puede darse que algunas de las personas consultadas lo desconozcan.

Dentro de la esfera donde la empresa no posee notoriedad, se pueden diferenciar dos niveles: confusión y desconocimiento (Capriotti, 1998). En el primero de ellos, los consumidores no son capaces de determinar que bienes comercializa la empresa, mientras que en el segundo, no registran el nombre de la organización ni a que se dedica.

Capítulo 3. Contexto del sujeto y hábitos de consumo.

El primer paso para analizar una situación problemática y poder delinear una propuesta alternativa, es conocer la realidad que le da forma. Esto permite identificar los hechos y personas involucradas que atraviesan determinado fenómeno. El comienzo es el aspecto más general, la base de interpretación y construcción de todos los campos en que se puede subdividir el asunto bajo análisis. La esfera social y comunicacional están sesgadas por el periodo histórico actual. Éste constituye el contexto de un sujeto al que analizan y se dirigen.

Dejando de lado la discusión de la pertinencia de enmarcar la actualidad dentro de la modernidad o la posmodernidad, a partir del siglo XX, principalmente en la segunda mitad, se han desarrollado un amplio número de movimientos artísticos, culturales, sociales y filosóficos (Lipovetsky, 1994). Este cambio es una conmoción de la sociedad y de las costumbres. Se extiende y profundiza desde comienzos del siglo XXI. El individuo contemporáneo está inserto en un consumo masificado de bienes, desde donde emerge un modo de socialización y de individualización inédita. Rompe con lo instituido de los siglos XVII y XVIII (Lipovetsky, 1994). A los fines de este proyecto, esta etapa histórica será denominada *era de la globalización*.

En términos económicos y políticos, la globalización implica una expansión capitalista a nivel mundial. No sólo se limita a la producción de bienes, sino también a la comercialización. Cobra importancia el sector financiero como actividad económica predominante. Husson habla que este proceso va más allá de la suma de todos los mercados nacionales, sino que pasa por una unificación efectiva que los integra, dando lugar a empresas transnacionales (1994). Éstas, según Petrella trabajan considerando el mundo en su totalidad como su esfera de desarrollo, producción y distribución de sus

productos y servicios (1989). La industria por excelencia es la de tecnología, informática y telecomunicaciones, sufriendo un crecimiento exponencial.

Las políticas neoliberales y la expansión de las comunicaciones traen como consecuencia la mundialización del capital. Esta, a su vez, inicia la constitución de bloques supranacionales, como por ejemplo el Mercosur y la Unión Europea, que polarizan la economía. Sin embargo, la aparición de organismos de las mismas características que puedan regular estos conglomerados, no alcanzan para poder ejercer un control sobre ellos. Esto favorece, de manera considerable, el desplazamiento de los flujos financieros. Moviéndose de una manera libre y fácil a través de las fronteras geográficas.

Con respecto a la cultura, le da importancia a las imágenes por sobre la palabra escrita, masificando las producciones audiovisuales. Con respecto al marketing, hay un auge del mismo, al igual que de la investigación de mercados; el desarrollo de productos; y la proliferación de formas nuevas de interacción. Los medios de comunicación son una parte esencial de esta nueva era. Se vuelven elementos canalizadores de una explosión y multiplicación de visiones del mundo. Este crecimiento vertiginoso de la comunicación, determina el tránsito de la sociedad a este nuevo modo de vida. Aquí juega un papel fundamental la globalización en sí misma, que lleva a una pérdida de la identidad. Las fronteras culturales se desdibujan, generando fusiones o combinaciones entre ellas. Esto repercute en todos los aspectos de la vida y cambia la manera en que el sujeto se desenvuelve en su ámbito cotidiano. El fenómeno de transculturación comprende una

(...)Transición desde una cultura a otra. (...) No consiste meramente en la adquisición de otra cultura, (...) sino que este proceso comprende también necesariamente la pérdida o el arrancar de raíz una previa cultura. Además lleva

consigo la idea de la creación consiguiente de nuevos fenómenos culturales.

(Ortiz, 1987, p. 27)

Este proceso da lugar a una complejidad del contexto social. Desde el punto de vista del individuo, se encuentra inmerso en una realidad que es incapaz de abarcar de forma completa. Las consecuencias de esta situación es el sentimiento de incertidumbre. En palabras de Múnera y Sanchez, “las certezas se vuelven interrogantes” (2003, p. 48). El pasado deja de ser significativo y el futuro es incierto, prevalece entonces sobre el goce del presente. En lo relacionado con el sujeto, éste aparece como un ser individualista, alienado. Dejan de lado los intereses de la comunidad en su totalidad, y se preocupa sólo por los propios. Esto da lugar a una ruptura de lazos sociales. El proceso de personalización ha promovido la realización personal. Hoy viven para ellos mismos, sin preocuparse por sus tradiciones o su posteridad.

A las nuevas formas de relacionamiento social se suman distintas maneras de comunicarse. Gracias a la expansión de las telecomunicaciones y el nacimiento de la web se ha constituido la aldea global. La información se masifica y está presente simultáneamente en las más diversas partes del mundo, dando un sentimiento de conectividad. El tiempo de respuesta en el intercambio se reduce. Respecto al esquema que le da forma a la comunicación, se produjo un cambio. El receptor deja de ser un actor pasivo y comienza a generar un feedback de manera activa, haciendo el intercambio discursivo un proceso circular.

En la era de la globalización el sujeto y el objeto se constituyen mutuamente, mientras que una etapa anterior este último existía por sí mismo (Stortoni, 2008). La transformación o la alteración de los bienes de consumo no estaban contempladas. El conocimiento se creía absoluto y la experiencia del individuo estandarizada. Dentro de

la relación sujeto-objeto surge el consumismo. Su desarrollo y crecimiento se inicia a lo largo del siglo XX y XXI como consecuencia directa de la lógica interna del capitalismo. La aparición de herramientas que fomentan la adquisición de bienes generando nuevas necesidades, devinieron en un consumo masivo de productos y servicios. Hay diversos factores que lo favorecen, tanto culturales como afectivos. Los más representativos tienen que ver con la búsqueda de un status social determinado y la masificación. Estos cambios económicos neoliberales, profundizan las diferencias entre un sector reducido de alto poder adquisitivo opuesto a una mayoría de menores recursos. A la vez, promueven un consumo que satisfaga necesidades que respondan a una posición social que se aspira alcanzar.

Dentro de este período de la historia se puede inscribir también el surgimiento del ocio urbano, es decir, el tiempo empleado para actividades no obligatorias. La necesidad de tiempo libre es ineludible para el ser humano y su sana supervivencia. La característica distintiva de este concepto radica en el espacio donde se desarrolla: la ciudad. Allí las opciones de entretenimiento son más amplias. Entre ellas se encuentran productos del sector tecnológico, incluidos los videojuegos.

Las vías de entretenimiento que posee el sujeto que transita este tiempo histórico, están impregnadas de recursos tecnológicos. El acceso a ellos puede darse en un contexto social, como por ejemplo el cine. También puede tener lugar en un ámbito íntimo o personal, dentro del que se inscribiría el uso recreativo de Internet y los videojuegos. El modo en que cada persona o grupo se acerca a este tipo de ocio ligado a la tecnología, depende de sus propias características. Entonces, puede darse en determinados sectores de la sociedad, que el desarrollo de este tipo de entretenimiento se dé en una esfera grupal cuando suele usarse en forma individual. Un ejemplo de esta excepción

son los videojuegos, donde la creación de algunos productos de esta categoría fueron concebidos para ser utilizados en una situación personal y los mismos usuarios, revierten esta situación, compartiéndola con su grupo de pertenencia.

La era de la globalización implica para las empresas ciertas consecuencias. La primera de ellas es la hipercompetencia (Múnera y Sánchez, 2003). Donde la envergadura de la oferta de productos es considerablemente mayor a la demanda. La competitividad entre los actores del mercado aumenta, en favor de conquistar a los consumidores. Según Múnera y Sanchez, esto promueve el cambio de un marketing transaccional a uno relacional (2003). El enfoque a corto plazo del primero baja los niveles de rentabilidad, al proponer transacciones aisladas. Esta forma de ver el intercambio de bienes no contempla, ni apunta, a que el cliente sea leal.

Por otro lado, la oferta percibe un desarrollo mayor en el área de servicios. Al final del siglo XX, la composición económica del mercado tenía una proporción de 80% servicios y 20% de productos, completamente opuesto al escenario de principios de ese siglo. (Múnera y Sanchez, 2003). Esto es favorecido por el desarrollo de las tecnologías de la información. A la vez, se da por sentado la orientación focalizada en el cliente dentro del marketing.

“Internet ha liberado la mayoría de las barreras informativas, permitiendo el paso a una economía de la información” (Múnera y Sánchez, 2003, p. 54). Entonces, existe una multiplicidad de fuentes e inmensa cantidad de información disponible en los medios de comunicación tradicionales, por ejemplo radio y televisión; y en los nuevos medios como Internet. En consecuencia el sujeto se vuelve incapaz de procesar tantos estímulos a los que está constantemente expuesto. Esto conlleva ruidos en índole de calidad de la información, debido a que no existen filtros que califiquen y pongan un manto de verdad

en lo que se comunica. También origina un proceso de desecho, sin ningún análisis previo, de aquellos estímulos que no logran sobresalir de la vorágine que se encuentra a su alrededor.

En oposición a esta multiplicidad de voces e incapacidad de abarcar a todas, aparece el problema sobre cómo se logra llamar la atención del cliente potencial. Luego de ser reconocida por este, se podría pensar en establecer un diálogo fluido a pesar de tantas interferencias. Según Múnera y Sánchez, los clientes ganan en nivel de información y se tornan más escépticos, exigentes y seguros; buscan calidad a menor precio; no son tan influenciados por la moda; tienen criterios de compra muy firmes; son difíciles de convencer y menos proclives a la publicidad. (2003)

Aquí es donde surge el concepto de mensaje que, en su creación, la marca pueda imprimirle algún tipo de valor para el consumidor. Estos atributos relevantes, varían según las características personales, necesidades y expectativas de los individuos. Saber qué temas son de importancia para los sujetos a los que se dirige; cómo decirlo y en qué momento hablar es de suma importancia para generar un vínculo entre los mismos y la empresa. Como una de las consecuencias de la era de la globalización, las organizaciones “dejan de verse como meros oferentes de productos o servicios y pasan a ser satisfactorios” (Múnera y Sánchez, 2003, p. 53).

Otro de los campos a analizar de este tiempo histórico, es el sujeto. Ana Quiroga lo describe como un “ser de necesidades” (2001, p. 73), todo lo que hay en él es resultado de la interrelación entre individuos, grupos y clases. Estas carencias solo se satisfacen socialmente en relaciones que las determinan. El sujeto es un emergente de procesos sociales, institucionales y vinculares. Los lazos sociales hacen a la esencia de la subjetividad y tiene respecto de los procesos psíquicos, una relación de interioridad y

determinación. Entre el sujeto y el mundo, lo interno se externaliza, y viceversa. Esto implica un intercambio dialéctico entre los hombres y una realidad que los trasciende, y a la que a su vez modifican y producen.

Ante los hechos de la cotidianidad, entendida como la manifestación y experiencia directa de las relaciones sociales en un tiempo y espacio determinado, aparece la necesidad de adaptarse a ellas. La respuesta del sujeto puede estar enmarcada en un criterio de flexibilidad, donde la adaptación es activa y positiva, puesta en práctica desde sus necesidades y personalidad. Por otro lado, está la conducta no adaptativa, que implica una estereotipia o estancamiento de valores y prácticas.

El sujeto, como ser de necesidades, le aportaría cierta jerarquía a las mismas. Maslow analiza estas carencias, entendidas como un estado de privación, e identifica una multidimensionalidad. Implica que cada individuo posee una cierta escala en cuanto a necesidades, que varían desde las más básicas hasta la autorrealización. Las organiza en un orden prioritario de satisfacción, donde al cubrir una carencia básica, se puede aspirar alcanzar la próxima categoría.

Maslow ordena las necesidades, comenzando por las básicas, como: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización (1943). Las fisiológicas responden a lo mínimo que se requiere para sobrevivir. Tienen que ver con los alimentos, la salud y la vivienda. Al tenerlas cubiertas, aparece la búsqueda de seguridad, como protección y orden dentro en el entorno cotidiano.

En un nivel superior aparecen las necesidades sociales, donde cobran importancia el amor y el sentido de pertenencia. De la mano de estas últimas, en una esfera más compleja, se encuentra la estima. Con ella se busca determinado status social y prestigio. Por último, la meta máxima de satisfacción se encuentra en la

autorrealización, donde el individuo llega a cumplir sus metas personales y obtiene el respeto de su ámbito social. Según el nivel de carencias que posean los consumidores, se puede delinear un camino a seguir.

Por ejemplo, si una persona apenas puede cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, se dificulta convertirlo en un cliente leal. Un individuo en esa situación, da cuenta de un estado precario de su poder adquisitivo. Entonces, apelar a necesidades sociales o de estima, para establecer una relación duradera con él, estaría simplemente fuera de su alcance. Seguramente, a su pesar, deba manejar su consumo en términos de precios. Si bien este representa un caso extremo, no deja de ser importante considerar en qué escala de necesidades se maneja el público objetivo al que se busca llegar. Esto serviría para ofrecer un bien, o comunicar valores realmente relevantes para ellos.

Cómo se traducen estas necesidades en la compra de un producto determinado, tienen que ver con la motivación. Ésta tiene que ver con una movilización de energía, que hace que el individuo pase de la inactividad a un estado de actividad. Se desencadena gracias a un estímulo exterior que puede inscribirse en una esfera cultural o interpersonal. La motivación es un acercamiento hacia la concreción de un deseo, tomado como la representación concreta de una necesidad. Como toma forma depende de cómo la personalidad del individuo, el entorno social y cultural construyen el significado de ese deseo.

Por ejemplo, la necesidad de un sujeto podría ser, en el nivel de la estima, sentirse poderoso. Luego de ser atravesada por el contexto social y cultural, para esta misma persona el poder está relacionado a la ostentación de altos ingresos económicos, ese es su deseo. Siguiendo con la situación hipotética, la motivación podría ser una

publicidad de BMW donde se vea a un empresario adinerado y exitoso manejando uno de estos vehículos. A la vez, se percibe el producto como de calidad, sofisticado, exclusivo. Estos estímulos son los que orientan al individuo a concretar la compra. A un nivel inconsciente, poseer este elemento tangible representa para él tener poder.

Capítulo 4. Sony, presentación de la empresa.

La empresa a utilizar en este trabajo es Sony, en especial su producto PlayStation 3 ubicado en el sector tecnología y la categoría videojuegos. En la actualidad los videojuegos son experiencias mucho más abarcativas, desde contenido tradicional basado en el cumplimiento de objetivos simples, a historias cinematográficas u obras puramente artísticas, que ponen al consumidor en el centro de una experiencia multisensorial. Para realizar la descripción de una organización se puede partir de diversos puntos de partidas que darán cuenta de distintas aristas de la misma. Posteriormente se ahondará en la estructura gerencial y financiera; el sector de marketing; recursos humanos; comunicación y otras partes de la misma según sea necesario. De momento se evaluará la filosofía corporativa, que al menos en un nivel teórico permea en cada fibra de la empresa y direcciona su obrar.

Por un lado existe la misión, enunciada por la propia empresa: “Producir algo nuevo, original e innovador para el mejoramiento de la vida de las personas.” y por el otro lado, su visión: “Expandir nuestra posición de líder mundial en los mercados de productos electrónicos para llegar a ser la empresa con mayor y más eficiente tecnología en la industria, a través de la innovación y del talento de las personas que trabajan dentro de la organización”. A su vez, la organización tiene cuatro valores fundamentales. El primero de ellos es la originalidad: “Hacer lo que nunca se haya realizado antes.” “Siempre un paso adelante.” (Sony: Datos corporativos, 2012).

Estas expresiones que subrayan la filosofía corporativa de la empresa desde un comienzo, siempre han representado el eje de valores de la misma. Al día de hoy, esta es una de las características de la organización que se ven desdibujadas por una

competencia directa, Nintendo, que revolucionó el sector con un nuevo concepto de movimiento que deja a Sony en un rol de imitador. Otro de sus valores principales es el estilo de vida, donde intenta cambiar la cotidianidad de los consumidores.

La empresa cree con firmeza que un producto debe crear un lazo universal y que llegue al corazón de las personas en todo el mundo. Este es otro de los elementos que en ningún momento, a nivel local por supuesto, ha desarrollado. Ahora se convierte en un punto flaco dentro de lo que este valor corporativo pregona. Su aparición en América latina surge hace no más de dos décadas y según lo anterior, el panorama actual exigiría una fuerte presencia a nivel global para lograr este lazo universal que la empresa busca crear desde sus orígenes. Por último, se encuentra funcionalidad y facilidad de uso, dos características presentes en todos los productos de la marca. A lo ya mencionado, se agrega la visión más reciente de la compañía y como esta busca ser percibida.

Buscando distinguirse desde los recursos humanos, las autoridades de PlayStation dan mucha importancia al rol que estos juegan en la creación de contenido y esta visión formó mucho de la conducta más reciente de la subsidiaria. (Sony has the greatest minds in the industry, 2012). Sony Computer Entertainment Inc., la rama de Sony responsable del desarrollo y comercialización de PlayStation, adquiere de manera constante estudios de desarrollo para la generación de contenido exclusivo. (A Complete List of Sony-Owned PlayStation Devs, 2012)

Esta exclusividad marca una de las principales distinciones de PlayStation y Sony en el mercado en que se inscribe. La imposibilidad de reproducir cierto contenido o la completa ausencia del mismo en otras plataformas, hace que la marca se identifique con este. PlayStation se percibe a sí misma como una marca vinculada a un público

más maduro que el de su competencia. Considera sus contenidos más complejos e intelectualmente profundos y busca resonar así en el público al que se dirige. Esta percepción busca ser mutua, ya que aleja al medio de la vinculación que tiene con los públicos infantiles y a la vez, busca dar a la empresa y sus consumidores otra seriedad. (PlayStation Network players, 2012)

La concepción mencionada se vincula con valores arraigados en la identidad de Sony. Conceptos como vanguardia y sofisticación se ven ligados con lo mencionado por los ejecutivos de la marca. El público recibe esta visión de acuerdo a los contenidos que la organización difunde y ofrece, especialmente juegos y servicios de descarga de música y películas, disponible sólo en las plataformas físicas o digitales de la compañía.

La identidad de la empresa es entonces, una esencia que permanece constante; innovación, ingreso al estilo de vida y unión entre la marca, los productos y los consumidores. Pero también es cambiante en cómo elige transmitir estos valores. PlayStation en la actualidad, busca distinguirse por dos elementos. Primero, la lealtad a los consumidores tradicionales en la oferta y mejora constante de contenido innovador. Segundo, la creación de contenido para públicos nuevos.

En estas dos vías de acción, dada la confiabilidad del primer público, el primero es el que más afecta la conducta e identidad de la empresa. En este momento, PlayStation se precia de ser una marca distinta que ofrece contenido único, para un público más adulto y exigente, desarrollado por los que consideran los mejores estudios de la industria. Esta imagen prestigiosa, busca generar una resonancia en el público tradicional y generar identificación, a la vez que intenta cautivar a nuevos consumidores con la premisa de contar con el mejor contenido.

Sin embargo, a nivel local, el escenario es distinto. Los esfuerzos de marketing tienen una clara ruptura y diferencias entre las regiones, superando meramente las de orden regional. Esto hace difusa la conceptualización de una identidad global de la marca. Fue por primera vez el año pasado, que se realizó una campaña publicitaria específica y masiva, sobre PlayStation en el país. Esta campaña fue parte de una aun más grande, a nivel latinoamericano, que rompió con lo mencionado párrafos atrás. Esto se analizará en la sección siguiente, pero se puede extraer del análisis una fuerte oposición a los valores mencionados.

Este conflicto entre la identidad global y la percibida en la región, haría aún más complejo este análisis, sin embargo, la escasa penetración de los esfuerzos corporativos en el mercado regional hacen prácticamente inocuo este hecho. El posicionamiento, es decir el lugar y caracterización que los consumidores asignan a la marca en su mente, de Sony como marca de excelencia en tecnología, no se encuentra vinculado a PlayStation. En cambio, PlayStation no posee una consistente identidad como marca y está exclusivamente limitado al producto y al contenido con el que se lo vincula. Sin embargo, desplazó a Nintendo como top of mind, nombre que recibe la primera marca que surge en la mente de los consumidores en un segmento determinado, en este caso, videojuegos. Aquí surge la necesidad de explotar esa posición beneficiosa, que está siendo desaprovechada por la inconsistencia en la comunicación de los valores que la corporación pregona.

La incapacidad de capitalizar positivamente este factor, se rige por muchos elementos externos. Sin embargo, la mayoría puede alterarse con las apropiadas acciones de marketing. Se debe buscar, hacer prevalecer la identidad global de PlayStation, de material maduro y complejo, sumado a la percepción existente en el país de Sony como

excelencia tecnológica. Esto debería emplazarse con más fuerza dado su privilegiado posicionamiento.

El resultado exitoso de esta operación, resultaría en una percepción fuerte y provechosa de la marca, contra el poco valor intrínseco que tiene hoy. No es ilógico incluso, especular que la identidad global de Sony, que prioriza la originalidad y la mejora del estilo de vida, resonará en el país en grupos con poder adquisitivo alto.

4.1 Situación actual y descripción de la problemática

El sector del mercado donde se ubica a Sony PlayStation 3 es el de tecnología. Uno de los elementos del contexto que atraviesan esta área de productos es el modelo actual de consumo. Este se caracteriza por un avance veloz y vertiginoso convirtiendo en obsoletas las nuevas tecnologías es cuestión de meses y obligando a las empresas a reinventarse para adaptarse a un mercado insaciable. Estos cambios, van de la mano de rasgos propios de los sujetos subyacentes a este paradigma de consumo, que tienen que ver con el individualismo, el disfrute de lo efímero y un evidente consumismo.

Dentro de este punto, es pertinente resaltar la participación de la tecnología en la cotidianidad. Cada vez mayor, se filtra en todos los aspectos y momentos de la vida. Siendo un poco más específicos con el término tecnología, la categoría de productos que es de interés para este proyecto es la de videojuegos. Dentro de esta categoría se encuentran tres actores principales: Nintendo, Sony y Microsoft. Para realizar un análisis es necesario primero caracterizar cada una de estas empresas y las relaciones entre ellas.

Nintendo es la empresa responsable de la creación de la consola más vendida de esta generación: Wii. Tiene una importante trayectoria en esta categoría, siendo reconocida

como la única de las tres empresas aquí analizadas que se dedica exclusivamente a los videojuegos. La Wii introdujo un nuevo concepto dentro de esta área, como es el movimiento. Esto sin dudas le dio un importante margen de ventaja a la organización no sólo con respecto al *market share*, es decir, la porción del mercado que consume un determinado productos, sino también en posicionamiento en el consumidor.

El segundo actor dentro de esta categoría del mercado es Sony. El producto con el que compite actualmente en el mercado es PlayStation 3, PS3 en adelante. Éste y Wii están muy diferenciados por una serie de cuestiones. Una de ellas es el público al que se dirigen, donde Sony no apuesta a una consola que pueda utilizarse en un ámbito familiar, sino que apunta a un público específicamente interesado en video juegos. Otra distinción fundamental que se desprende de lo anterior es el precio, donde PS3 no se caracteriza por ser accesible. Los juegos por su parte, tampoco tienen esa característica. Además cuentan con una amplia gama de accesorios para la consola, a diferencia de Sony y Microsoft.

Otras características importantes de la consola son sus capacidades sólidas de multimedia; la posibilidad de jugar online e interactuar con otros jugadores mediante Playstation Network; la conectividad con la *PlayStation Portable*, consola portátil que pertenece a línea de productos PS3, y su principal formato de disco óptico, *Blu-ray Disc*. Por otro lado con el lanzamiento de nuevos controles de movimiento, *PlayStation Move*, se pone a la par del atributo diferencial de Wii.

La tercer y última empresa analizada es Microsoft, reconocida a nivel mundial gracias a su desarrollo de sistemas operativos, en este caso compite con Sony y Nintendo de la mano de la consola de videojuegos *Xbox360*. En cuanto a público objetivo y características del producto es similar a la PS3, ofreciendo también el acceso a una red

que comparten todos los jugadores, *Xbox Live*. A diferencia de ésta última, en la Xbox360 se pueden utilizar copias de juegos. En cuanto a precio, se puede ubicar en un rango intermedio entre PS3 y Wii. Recientemente Microsoft lanzó al mercado un nuevo sistema de cámaras y sensores, *Kinect*, que se relaciona de forma estrecha con la propuesta de Nintendo de la utilización del cuerpo para interactuar con los videojuegos. Luego de ver de manera particular a cada uno de los participantes, queda en evidencia que la categoría videojuegos es pequeña, generando una competencia feroz entre ellos para llegar a lo más alto. Esto no tiene que ver sólo por las cifras de las ventas, sino también por una cuestión de percepción del público objetivo hace necesario no quedarse atrás en términos tecnológicos. Analizando la competencia en el mercado tecnológico y considerando la alta capacidad de imitación que existe en el, se puede ver por un lado el despegue y enaltecimiento de los líderes del mercado, pioneros en la investigación y desarrollo de tecnología novedosa. Esto vuelve poco menos que imposible el surgimiento de empresas nuevas que logren estar a la altura de estos gigantes que, a su vez, forman parte de una lucha sin descanso buscando productos únicos y originales.

El escenario enfrentado hoy por la industria tradicional de los videojuegos, sin embargo es uno turbulento. Desde la salida y posterior aceptación masiva de los *smart phones*, gran parte de la industria se abocó al desarrollo de juegos simples, accesibles y baratos para este tipo de plataforma. Los costos de producción en comparación aparecen como ínfimos, mientras que la base instalada de hardware, los teléfonos en sí, y los servicios de distribución digitales de los sistemas operativos utilizados: *iOS*, *iPhone*, *iPad* y *Android*, brindaron un terreno perfecto para la creación de un nuevo mercado.

En la industria son denominados como juegos casuales. Juegos simples en premisa, desarrollo y ejecución que en varios casos son realizados en su totalidad por una sola persona. Luego son vendidos a precios tan bajos como un dólar, o bien gratis incluyendo publicidad. Esto choca con el modelo de negocios que comparten las tres compañías mayores de videojuegos y refleja de manera flagrante en las ventas. Al apelar a públicos amplios, poco especializados, con una oferta variada facilitada por los bajos costos de producción, el modelo de negocios del smart phone genera ganancias altas, dejando atrás a la industria tradicional. Esto se ha visto en varios frentes.

A nivel bursátil las acciones y el interés de los inversores en Sony y Nintendo experimentan los niveles más bajos registrados. Al igual que las ventas de hardware como consolas, accesorios, y software. Distintos estudios y editoras encargadas del desarrollo de videojuegos y plataformas para los mismos, están despidiendo centenares de empleados todos los días y *Electronic Arts*, principal editora de videojuegos en la actualidad, fue elegida como la peor empresa del año 2011. Es una enorme serie de elementos que pinta un cuadro análogo a la clásica competencia entre Las tres grandes, tal como se llama a Nintendo, Sony y Microsoft, pero que a su vez las encuentra enfrentadas a una nueva tendencia de mercado como un todo.

Un segmento históricamente específico y de nicho, con un público activo especializado e interesado, multiplicó de forma exponencial su tamaño y generó un cambio sin fácil retorno. Sony y su producto enfrentan una seria dificultad. Mientras que esta empresa, al igual que Nintendo comercializa dispositivos portátiles para videojuegos, éstos tienden a ser productos desarrollados y pensados para ese uso, de manera exclusiva. Esta especificidad los pone en aparente desventaja ante un público indeciso que opta por un elemento conocido y popular, como lo son los smart phones. En las antípodas se

encuentra un público con un alto potencial de compra, cuya valoración de un dispositivo multipropósito se relaciona a una deficiencia en términos de cumplir con su necesidad primordial, que reside en plataformas preparadas de la mejor manera posible para la utilización de videojuegos.

Se encuentra a Sony entonces ante un escenario complejo. Mientras que la nueva tecnología y aceptación de los smartphones creó un nuevo segmento de mercado dentro de la industria tradicional que acaparó la atención de inversores y el público general. Este a su vez, creó un nuevo modelo de negocios, más eficiente en cuanto a las ganancias pero distanciado de la misión de la industria tradicional. Entonces se genera una ruptura. Este choque se potencia, pues generó un mercado entero para el que Sony, y demás empresas tradicionales, nunca habían trabajado.

Mientras que esta amplitud e interés, sí estaba abarcada por lo ya ofrecido en teléfonos celulares de última generación. Lo que se puede extraer de estas valoraciones, por más contradictorio que suene, es que Sony debe lograr mantener este status quo. La producción de software de menor calidad para teléfonos no se vincula a la misión de la empresa y por lo tanto no debería interferir con la planeación que podrían llevar a cabo.

El segmento tradicional del mercado no se fragmentó y por lo tanto, se puede seguir apelando a él. Ofreciendo lo que realmente puede dar, un alto nivel de calidad de contenidos, llevados a cabo con igual o mayor producción que las grandes producciones de Hollywood. Contenido que es incapaz de materializarse en otras plataformas y que no pueden ofrecer otras marcas. El escenario actual, de hecho, revaloriza la importancia del mercado tradicional para las empresas grandes. Pone el foco nuevamente en la generación de contenido valorable, innovador y de alta calidad.

Esto se evidencia al analizar los más recientes desarrollos bursátiles de la compañía. Hacia finales de mayo del año 2012, las acciones de Sony descendieron a su valor más bajo desde 1984. (Sony's Stock Drops to Lowest Level Since 1984, 2012). Como resultado de las conferencias industriales realizadas los primeros días de junio de ese mismo año, las acciones de la compañía volvieron a ascender. Es claro que los factores que afectan a una empresa de la escala de Sony son varios, pero el factor más evidente e inmediato, fue lo presentado en la rueda de prensa. (Sony's Stock Rises After E3 Conference, 2012)

Sony Computer Entertainment Inc. la subsidiaria a cargo de la línea PlayStation, recuperó su vinculación a dos factores claves de su identidad y parte del público tradicional mencionado. Mientras que lo último se analizará más adelante, el primer elemento construye la problemática que la empresa enfrenta en la actualidad y con la que debe vincularse su identidad. Para precisar este análisis de todos modos, podría considerarse práctico destacar que valores identificatorios de la marca son persistentes en este escenario.

Siendo una empresa de origen japonés, Sony y sus subsidiarias se ciñen a una estricta y convenida conducta corporativa. Mientras que está constituida por múltiples factores, se puede enfatizar los vinculados al origen de la entrada a la categoría y los métodos que usan para mantenerse vigentes. Sony ingresa al segmento del entretenimiento electrónico luego de un negocio fallido con Nintendo. En ese entonces, la primera producía los componentes de sonido de los equipos de la segunda y se le requirió el desarrollo de un dispositivo para reproducir contenido en disco compacto. Cuando la empresa presentó el prototipo, informó a Nintendo que pretendía que las ganancias producidas por el dispositivo, fueran íntegramente para Sony.

Nintendo al negarse, puso a Sony en una posición que la obligó a hacer el próximo movimiento. Convencionalmente hablando, una empresa japonesa no puede retroceder una vez ingresado a un mercado. Este accionar muestra una aparente debilidad que es aprovechada por empresas competidoras o deseosas de ingresar al segmento. Ya teniendo el equipo desarrollado, la marca decidió entonces permanecer en la industria y tratar de arrebatarse market share a la potencia indiscutible que fue Nintendo en las últimas dos décadas.

De este origen, se desprende hacia el futuro. Los métodos utilizados por las empresas japonesas para mantener una vigencia y proteger esta porción de mercado ya adquirida. Sony entiende que los avances deben ser considerables e innovadores, a pesar de que en su accionar en el mercado no se vea reflejado este tinte fuertemente novedoso. Esto podría ser consecuencia de la aparente imitación de sus competidores. Un ejemplo de esto podría ser *tablet* que recientemente Sony lanzó al mercado, en clara competencia con el iPad de Apple. La empresa señala que todos sus productos son comercializados cuando son originales y agregan al mercado algo nuevo, pero dada la rapidez de desarrollo de nuevas tecnologías por parte de otros actores de la categoría, esta condición se termina diluyendo.

Estos dos elementos, la necesidad de penetrar un mercado y la constante búsqueda de innovación, definen a Sony como el ejemplo perfecto de la clásica empresa japonesa. Se debe hacer una valoración entonces sobre cómo es que este modelo se desempeña para resolver la problemática actual, para evitar comprometerlo. Como se mencionó antes Sony volvió a vincularse con dos elementos claves de lo que hacen a su identidad como marca. En la conferencia se ligó nuevamente a la creación de nuevo contenido de calidad para el público tradicional que es fiel a la marca y la presentación de nuevo

material para públicos más casuales y no tan especializados. Esto último contó con contenido creado junto a la escritora de *Harry Potter*, J.K. Rowling, mostrando la importancia de las alianzas fuertes en el mercado actual.

La respuesta a lo presentado por la empresa, resonó fuertemente en las prensas correspondientes. El material más amplio fue cubierto por los medios de comunicación tradicionales. El contenido apuntado al segmento más especializado del público que consume videojuegos, fue cubierto con excelente recepción en la prensa especializada. Esto podría probar que lo propuesto es cierto, Sony puede seguir fortaleciéndose con los mismos públicos y con coherencia, con su misma identidad.

La problemática enfrentada entonces no difiere radicalmente de la usual. Los factores externos son los más cambiantes, la competencia y la irrupción de un nuevo público diluido al mercado, son los que complican a Sony desde un punto de vista de inversiones. La ruptura con el público tradicional resultaría irremontable y es por eso que se debe trabajar de manera constante en el fortalecimiento del vínculo.

Latinoamérica y en especial Argentina no son ajenas a estas situaciones. Dando algo más de protagonismo a cuestiones de economía más tangibles, la posibilidad de mejorar el vínculo con el consumidor, como una alternativa más eficiente a grandes cambios comerciales, como revisiones de precios y productos ofrece una herramienta aprovechable y fructífera.

A esta consideración se le debe agregar que los esfuerzos de vinculación de la marca son verdaderamente escasos en el país y especificando en PlayStation, casi nulos. En realidad, esta apreciación es solo válida desde una perspectiva longitudinal de la última década, pues desde 2008, la empresa ha intentado acercarse a la región y tímidamente a la Argentina. En la actualidad, una búsqueda en Internet de PlayStation Argentina lleva

al usuario a un sitio institucional con nulo contenido específico y redirecciones a sitios mexicanos. El único elemento referente al mercado argentino, menciona una serie de ofertas disponibles en el país.

Estas ofertas, sumadas a una promoción realizada en 2010, representan los únicos dos esfuerzos comerciales específicos de la marca en el país. En 2011, en la línea de lo anunciado en 2008, cuando la empresa empezó a querer penetrar con más profundidad el mercado sudamericano, se contrató a una agencia venezolana para crear contenidos para toda la región. Los comerciales no fueron bien recibidos, tanto por el público tradicional ya instalado en la región como por el que se quería captar.

Las piezas principales mostraban adultos, con cabezas de bebés, mostrándose fascinados por distintos estímulos simples audiovisuales. La recepción de la condensación entre el adulto y el bebé, resultó chocante para la mayoría de los públicos y vinculó a la marca a un componente infantil que va en contra de lo que las autoridades de la empresa buscan para identificar a la marca.

Otras piezas involucraban *slogans* en español neutro -Vive en estado Play- que rápidamente fue abandonada. Como parte de estos esfuerzos, a nivel corporativo se buscó explotar una de los principales agentes del mercado actual y la relación sujeto-marca, la retroalimentación de lo que se conoce como la Red 2.0. Este modismo hace referencia al cambio de percepción sobre la conectividad social de internet que se cristalizó hacia finales de la década pasada. PlayStation abrió un blog de difusión y comentarios para la comunidad latinoamericana. La realidad es que el contenido del sitio es prácticamente exclusivo referido a México, mientras otras regiones son ignoradas.

Del mismo modo, continuando con estas medidas a gran escala, la empresa realizó en Argentina el lanzamiento especial de tres títulos muy esperados por la comunidad de videojuegos, *God of War III*, *Infamous II* y *Uncharted III*. En los últimos dos de estos casos, se realizaron doblajes especiales para la región, sumado a regalos con la compra.

La respuesta fue inefectiva en los tres casos, ya que la empresa sufrió un sobre stock que se reflejó en los precios de los productos al corto plazo. Los incentivos de compra eran pobres y las promociones no tuvieron difusión en los medios masivos.

Tomando en cuenta que la empresa explicitó su intencionalidad de penetrar el mercado regional en 2008 y a más de cuatro años del anuncio los esfuerzos realizados fueron pocos e ineficaces. (Sony to Cut Executives' Pay, 2012) Al compararse este marco de tiempo, con la incapacidad de Sony de generar ganancias desde el mismo año, se evidencia que no tuvo éxito la operación.

Valorando todo esto, está implícita la necesidad de crear un canal de comunicación más concreto con el público nacional y la oferta real de servicios que fomenten la unión de la marca y el consumidor. Lo mencionado en estas últimas líneas, refleja con claridad el panorama específico que enfrenta Sony en el país y las medidas propuestas son las adecuadas. Esta indicación se fundamenta en lo anunciado a principios de junio de este año, la apertura del servicio de compras digitales para el país.

Mark Stanley, gerente general de Sony para la región, realizó declaraciones que sustentan cada uno de los elementos mencionados aquí. El escenario competitivo, la necesidad de profundizar la presencia en la región y la necesidad de atender los gustos y deseos de públicos con contenidos específicos. (PlayStation Network llega a la Argentina, 2012)

Todos estos factores son los que Sony tratará de armonizar a su favor a principios del año siguiente, por lo que se valoriza aún más la necesidad de fortalecer un sentido de comunidad y retroalimentación entre los consumidores y a su vez, la marca. La creación de una comunidad y una identificación con la marca es un componente clave en la explotación correcta de las herramientas que brinda internet actualmente.

Se busca ingresar en la cotidianidad del consumidor y que este se sienta identificado con la marca, para que comparta los contenidos generados con sus contactos y conocidos. Sería ideal que el consumidor sienta una respuesta real y específica de sus necesidades y no que se sienta relegado a que ajusten promociones y servicios no diseñados para él.

Es importante mencionar que el servicio mencionado, será uno compartido con Chile y esto magnifica la necesidad de una vinculación con el consumidor. Los esfuerzos de comunicación que se pueden realizar a nivel local, se pueden personalizar con más facilidad y pueden fortalecer la unión del individuo con la marca. Encontrar la manera de explotar de manera eficiente esta vía de comunicación, hasta ahora ignorada representará probablemente un elemento clave para el desarrollo marcario de PlayStation en el país.

5. Reconstrucción del vínculo sujeto-marca

5.1. Plan de Branding Integral

El plan de branding se plantea como uno de los elementos de teoría básicos para orientar el accionar de una empresa. En este caso, la inserción en el mercado local de Sony posee acciones aisladas y propuestas inconsistentes. Es entonces que se plantea este camino, como una opción para sistematizar la identidad de la marca, cómo va a comportarse y cómo va a llegar a contactar con su audiencia. En búsqueda de darle un significado concreto a la corporación a los ojos de los consumidores, se aprovecha el interés de los mismos en el sector videojuegos.

Esto último es aquello que contribuye positivamente a pensar en vincular a Sony y a su público. En etapas anteriores de este proyecto, se ha abordado con mayor precisión la problemática, resultando la creación de un vínculo eficiente entre el sujeto como una opción viable y pertinente para revertir la situación actual de la empresa. En relación a cómo la corporación es percibida en el mercado local, la culminación de este proyecto busca reflejar una identidad concisa, a través de la cual los sujetos que se vean identificados con la misma puedan acercarse a la marca

Los lineamientos que serán propuestos, sientan las bases para que la organización enfrente el mercado local, adaptando las características de su casa matriz al mismo. Esto se da como resultado del entrecruzamiento de las políticas corporativas en todos los ámbitos de la empresa, con el contexto presente en el lugar que desean desarrollarse. Los puntos que se tienen en cuenta para esta adaptación es la cultura argentina en general y en particular referido al sector de producto en que se inscribe Sony. Por otro lado, inciden también los usos y costumbres argentinos en términos de hábitos de consumo y de comunicación.

La estructura básica de esta propuesta tiene que ver con el análisis de los valores que posee hoy en día la empresa, y su posterior adaptación al mercado local. Estos decantarían en una conducta corporativa determinada que forma parte del accionar de la organización en cada uno de sus sectores. Los que competen al branding son aquellos que hablan estrictamente de la comunicación con el consumidor, tanto a través de medios como a través de interacciones *one to one*. Este tipo de intercambio puede darse cara a cara o de forma virtual a través de internet, por ejemplo en redes sociales. Pueden presentarse a su vez en todos los canales que la empresa habilite como forma de intercambio directa con el usuario.

La intención es caracterizar el plan de comunicación propuesto como uno de acercamiento y calidez. Es con ese fin, que los valores y principios definidos, junto con la conducta con la que se buscará aplicarlos, son elementos que no pueden escapar al análisis. En primer lugar sería prudente delinear los valores ya vinculados a la marca. Habiendo sido mencionados anteriormente, dentro de la descripción de Sony, se limitará a la adaptación de los mismos al contexto de Argentina. Se explicará cómo estos deben permear las comunicaciones que propone este proyecto, teniendo en cuenta no sólo la cultura de la región en donde será aplicada, sino también los usos y las costumbres. Ni las empresas ni la audiencia son iguales en todas las partes del mundo. Eso supone un análisis y posterior traducción de la identidad corporativa de una empresa gestada en el extranjero, a lo que en Argentina resulta viable e interesante para los consumidores.

La búsqueda constante de originalidad que distingue a la marca, será un factor prioritario en el acercamiento a la problemática. Será un elemento que rijan el contenido de las piezas y la aplicación de las mismas. También está presente en la identidad y conducta de la marca.

La sofisticación afectará el accionar de Sony convirtiéndose en una forma de expresar sus valores básicos. Entonces, determinaría el estilo y la difusión de las piezas publicitarias, tanto del plan de branding como en campañas comerciales futuras. Finalmente y tal vez más importante, la intencionalidad de ingresar en el estilo de vida de los consumidores y volverse una parte de su vida cotidiana. Este factor, al igual que los ya mencionados, marcará los parámetros para el tipo y distribución de esfuerzos comunicacionales.

Comenzando con la búsqueda de originalidad, se intentará delinear una coherencia entre el contenido, la difusión y la conducta de la marca. En primer lugar, los contenidos. Se utilizará una agencia nacional para desarrollar campañas publicitarias futuras, novedosas para el mercado local. Mientras que la inspiración de estas piezas puede originarse en otros esfuerzos ya realizados, sería ideal que estas experiencias sean únicas e innovadoras para el público argentino.

Soslayando por el momento la exigencia característica del consumidor nacional, es importante poner en valor la fuerte ausencia de estas acciones de marketing. Este fenómeno facilita en gran parte la implementación de un variado tipo de estrategias. Es igual de importante de todas formas, que esta línea de razonamiento no lleve a subestimar lo requerido por el público, puesto que es casi homogéneo globalmente en cuanto a su nivel de exigencia, al margen de cuál sea el contenido. La manera en la que éstas sean puestas en práctica, tanto en piezas publicitarias como esfuerzos *below the line*, deberán seguir esta tendencia.

La búsqueda de originalidad es un factor determinante en la clase de vínculo que se quiere generar y es por eso que se enfatiza su incidencia en cada parte del plan de branding. Tiene igual importancia hacer coherente la aplicación de estos métodos desde

la creación de contenidos en todas sus formas. Este componente se relaciona estrechamente con el ingreso en la cotidianidad. Esto responde a la aplicación práctica del concepto, manifestándose en los momentos, lugares y frecuencia que la marca hace contacto o impacta en cada consumidor.

Retomando lo mencionado, se determinó que la originalidad como valor debe reflejarse en los contenidos y en la difusión de los mismos. A su vez, estos elementos deben armonizar con la intención de formar parte de la vida diaria de cada consumidor. Este principio será especialmente importante también, ya que es central en los esfuerzos vinculares que realizará la marca. Alcanzar un nivel de cercanía y comodidad con el consumidor, que facilite la vinculación emocional, se hará acorde a como se logre el ingreso natural a la vida de éste.

La sofisticación, tal vez un término laxo, se entiende en este análisis, como un contenido, concepto y estética elegantes y sobrios. Deberá estar presente en las comunicaciones y principalmente en el accionar de la marca.

Puede resultar difícil determinar cómo cuantificar este elemento, haciéndolo poco productivo y poco necesario. Se buscará hacer predominar al valor a través de una elección correcta de temática y contenido, a la vez que se hará cohesivamente lo mismo con los medios de difusión utilizados. Con estética simple y clara, el contenido evitará ser chocante o controversial. Se evitarán temas sensibles como religión, críticas sociales o sexualidad. Se hará especial énfasis en evitar el sexismo que caracterizó negativamente a la industria por años y se buscará activamente la transmisión del principio de sofisticación.

La utilización de conceptos claros y resonantes en la audiencia, alejados de las áreas ya dichas, facilitará el cumplimiento de este objetivo. La brevedad en la comunicación

se considerará será un instrumento central en tal tarea. La difusión también se regirá por lo especificado. La elección específica de medios se tratará en otra sección, pero armonizará con los valores esenciales delineados, de originalidad, sofisticación y cotidianidad. Se priorizará medios a los que el usuario recurra activamente, con el fin de formar parte de sus hábitos. Puesto en términos más simples, buscar al usuario que ve sofisticación en sus propios hábitos y vincularse a estos.

Antes de mencionar cómo afectan estos elementos a la conducta de la marca, se podría considerar primero, el último valor mencionado, la cotidianidad. En cuanto al contenido, la utilización de insights, momentos extraídos de experiencias surgidas en la vida diaria de los consumidores. Sumado a la originalidad y sobriedad del contenido, se buscará centrar el mismo en este valor. En este punto, tanto en los medios elegidos, en como los contenidos intercambiados con la audiencia, debe prevalecer la facilidad de uso. Debe ser entendible la propuesta y accesible a la vida diaria de los usuarios. La idea central es optimizar la usabilidad de manera integral en la organización.

Teniendo entonces, sobriedad y originalidad del material a utilizar, los insights implementados deberán ser acordes a estos valores. Nuevamente intentando resonar en los consumidores y vinculando la marca con momentos personales generando una identificación con la misma. El contenido implementará explícitamente esta temática y se centrará en la cotidianidad de los consumidores. Esta forma de abordar la comunicación de una marca, responde a un nivel de conexión con los deseos y pensamientos de las personas que impacta directamente en sus emociones. No sólo se vuelve útil para poder despertar interés en el público reflejando parte de su vida cotidiana, sino que apunta a la identificación de éste con la marca.

La difusión del contenido será cohesiva en todo sentido a lo ya mencionado, es decir, a través de medios y puntos de contacto a los que el consumidor recurra por sí mismo. Es momento entonces de analizar, globalmente como todos estos valores, deben influir en la conducta corporativa para este plan.

La originalidad se verá reflejada en la creación de contenido por parte de la empresa, en cuanto a las comunicaciones directas con el cliente. La clave está en aportar lo novedoso en cuanto al ofrecimiento de propuestas únicas. Esto se puede llevar a cabo a través de una política de CRM que permita capitalizar toda la información que se posea del cliente y poder proponerle algo que se ajuste a sus necesidades. Una de las ventajas en este punto, tiene que ver con el grado de uso de la web de los usuarios de PlayStation, y en consecuencia de la marca. Esto facilita la recopilación y articulación de los datos y el contacto con el cliente.

La sofisticación de la conducta, se verá principalmente manifestada en la frecuencia y medios de difusión utilizados. La intencionalidad de buscar lugares o medios recorridos por el consumidor, la internalización de los elementos del plan, será mucho más natural y sencilla. Esto puede disimular la intencionalidad y hacer que la compañía sea percibida como sofisticada y a la vez fácilmente accesible. Este último elemento también se repite en cuanto a la conducta influida por el ingreso a la cotidianidad o usabilidad como valor esencial.

Ya habiendo mencionado en repetidas oportunidades los tres valores esenciales, inherentes a Sony y los grados de influencia que tienen sobre los distintos elementos del plan de branding, serán presentados los valores especificados que se proponen para el mismo.

Se destacarán principalmente dos conceptos que se desprenden de la facilidad de uso. La brevedad y sencillez de los esfuerzos comunicacionales y la cercanía personal con el consumidor. En el primer caso, la influencia que tiene el valor sobre el contenido y la difusión es clara. Deberán ser piezas simples y concisas, de rápido entendimiento y ejecución elegante. La difusión natural ya mencionada, responde a este factor también. La cercanía personal es un elemento que requiere más atención, dado que es a la vez el objetivo que se busca alcanzar.

Este punto afectará al contenido, principalmente desde la temática que éste buscará evocar. Momentos personales de la experiencia cotidiana del consumidor, que llevan a una personificación de la marca y a identificarse con la misma. Se debe intentar resaltar momentos en los que la vida del target se cruza con los valores mencionados y con la marca en sí y se debe valorizar positivamente a estos.

La conducta corporativa en cambio, será la más afectada por este nuevo valor específico. La marca tendrá que humanizarse a través de la selección de los contenidos y la manera de difundirlos, intentando ingresar en la vida diaria y logrando su objetivo al realizarlo.

Como resumen, en términos de valores corporativos, se utilizará para sistematizarlos el esquema que propone Wilensky (2003) tratado en el segundo capítulo. Desde la usabilidad, estilo de vida, originalidad y funcionalidad, creencias que Sony enuncia como propias, se pueden extraer tres valores. Estos, según el esquema planteado por el autor, conformarían la esencia. Luego del entrecruzamiento con las necesidades del mercado local, la originalidad y la usabilidad se convertirían en los pilares fundamentales de PlayStation 3 en Argentina. El primero de ellos encierra las propuestas comerciales de la corporación, los contenidos comunicados que desarrolla y

su conducta en general. Dentro del segundo, se encierra la adaptación al estilo de vida de los consumidores, es decir, ser cotidianos para los usuarios. Dentro de este valor se incluye brevedad y simpleza en la forma de desenvolverse frente a los consumidores, como una muestra de cercanía, adaptabilidad y mutuo entendimiento.

En el contexto de este proyecto se toma la funcionalidad como una parte de ser pertinentes a la hora de contactar con el usuario y útil en sus necesidades. Otra acepción de este concepto radica en desarrollo de producto. A los fines del plan de comunicación y en base a lo expuesto en capítulos anteriores sobre las características funcionales del PlayStation 3, en este punto la empresa cumple con los estándares de calidad buscados por el público cumpliendo ampliamente los beneficios racionales.

Continuando con lo que propone Wilensky, la esencia se expresa mediante atractivos (2003). En este caso, del tipo emocional. Estos tienen que ver con el sentimiento de pertenencia a un grupo social determinado y la satisfacción del entretenimiento. Ambos son las motivaciones que despiertan el consumo del producto. Representan las aspiraciones albergadas en el público sobre la compra y uso de este bien.

Como contención de la esencia y los atractivos, aparecen los distintivos. Constituyen la forma en que los beneficios que ofrece la marca se materializan. Aplicados a este plan de branding, responden a un hilo conductor: sus propuestas integradoras. Tiene que ver con la creación de un espacio de expresión e intercambio de ideas, tomando forma en un blog de Sony en Argentina; una presencia activa en foros especializados; junto con la actualización permanente, con noticias y novedades, de una página web de la marca en el mercado local.

Por otro lado, dentro de estas propuestas integradoras calificadas como distintivos de la marca, se pondrá en funcionamiento una interfaz que conecta a todos los usuarios de

PlayStation 3, PlayStation Network. Hoy en día, si bien se puede ser parte de esta comunidad virtual, no se puede acceder a los mismos juegos que en otras partes del mundo como Estados Unidos y Europa. La idea a trabajar en PlayStation Network es que los clientes argentinos puedan obtener los mismos contenidos, que hasta ahora se limitan a otras regiones, sumados a la oportunidad de intercambiar sus experiencias con la marca y con los distintos juegos. Una de las pautas a poner en práctica, tiene que ver con el idioma. Poder acercarles a los argentinos la información en español, que en otro momento sólo hubieran podido encontrarla en inglés.

Para finalizar con los distintivos, en este plan se propone que Sony ofrezca a sus usuarios, la disponibilidad en Argentina del contenido, en simultáneo con las dos regiones principales que la marca establece: Europa y Estados Unidos. Para la audiencia a la que se dirige la empresa, tener que esperar para poder comprar determinados contenidos, impacta directamente en una percepción de desinterés por parte de la corporación. En la realidad actual, dado el flujo múltiple y constante de información, es viable para el público conocer las fechas de lanzamiento, las críticas especializadas sobre juegos. Permitir que estos ítems sean accesibles al mismo tiempo que la comunidad gamer mundial, aporta no sólo un sentimiento de exclusividad, sino también de originalidad.

En el primer capítulo de este proyecto, se hace referencia al modelo Catell de la personalidad de la marca (1998). Este le aporta a la organización características humanas que conforman su identidad. En consonancia con los valores esenciales delineados para este plan de branding, según las categorías que propone este autor, Sony podría definirse como extrovertido y abierto a la experiencia. Si la marca fuese una persona, se podría hablar de ella como sociable, activa, creativa, original y curiosa.

En resonancia con lo anterior, desde el punto de vista del consumidor hacia la empresa, se encuentra la imagen. Según lo trabajado en el segundo capítulo, el curso de acción que se pretende tomar es el de construir una imagen-actitud, tal como propone la clasificación de Capriotti (1992) sobre el tema. Esto implica, en primer lugar, tomar la percepción del público sobre Sony a un nivel más profundo que la mera identidad visual. Es entonces que, se propone mantener el diseño asociado a su isologotipo y sus puntos de ventas.

Siendo entonces, la configuración de la información tanto en las campañas publicitarias como en las publicaciones en la web, el único punto a reestructurar. En segundo lugar, concebir la imagen de esta manera, se relaciona con permitir que las comunicaciones y los valores de la marca permeen en la audiencia. En consecuencia, se espera que ésta logre conformar un consecuente sistema de creencias y percepciones sobre Sony, sean similares a lo que se propone desde la esfera corporativa.

En tercer lugar, se busca que la imagen de la marca sea creíble y confiable. Esto conlleva que como política debe alejarse de la creación de pseudoacontecimientos. Es decir, de simular situaciones o cubrir malas prácticas. Gracias al fácil acceso a la información, sería dificultoso contener y callar la multiplicidad de canales mediante los cuales los consumidores pueden expresarse. En vistas de esto, tomar un posible error con franqueza y humildad suma a generar empatía hacia la organización.

Al hablar de cómo el público percibe a la empresa no puede dejarse de lado el concepto de posicionamiento. Concepto definido en capítulos anteriores, aquí se enunciara concretamente cuál es el lugar que se desea ocupar en la mente de los consumidores: PlayStation como una comunidad de vanguardia. Esta consideración es la que cristaliza los esfuerzos de Sony de expresar activamente su esencia de originalidad y

cotidianidad. A continuación, se expondrá específicamente el curso de acción del plan de branding en torno a la audiencia a la que se dirige y los medios a través de los cuales lo hará

5.2. Audiencia

Un aspecto que atraviesa y va más allá de cualquier tipificación de personalidad u otros atributos que se puedan definir, es la presencia de una dicotomía propia del sujeto, expresada como una contradicción entre hiperactividad y paciencia.

El uso de hiperactividad intenta hacer referencia a una serie de situaciones. En primer lugar intenta reducir en una única palabra, con un mero sentido metafórico, los rasgos propios de la realidad en términos de la rapidez y simultaneidad con la que suceden los hechos. Dentro de esta significación de la situación actual se puede inscribir la globalización, individualismo y consumismo, que moldean la interacción entre el individuo y su entorno.

Por otro lado, la hiperactividad se relaciona con las características propias del sector de videojuegos, sin duda un reflejo de las características de los tiempos que corren, en donde las tecnologías desarrolladas tienen una vida útil muy corta. Esto requiere un constante movimiento y creación de nuevos productos para no quedarse atrás de las expectativas del mercado. A su vez, los usuarios actuales o potenciales del sector tecnología se vuelven un fiel reflejo de la inmediatez dentro de una realidad constructora y modificadora del sujeto. El individuo produce y reproduce la velocidad con la cual este tipo de bienes se vuelve obsoleto o pasado de moda.

En contrapunto de todo lo anterior, aparece el segundo integrante del par contradictorio planteado en un principio: la paciencia. Hablando estrictamente de los consumidores y

contrario a las expectativas de originalidad constante en tecnología, cuando se trata de vínculos lo que valoran es la tranquilidad, en el sentido de respetar los espacios y tiempos del otro. Para crear una conexión no forzada y duradera, es necesario ir despacio, respetando etapas que comienzan con un conocimiento mutuo de los involucrados llevado a cabo mediante una comunicación fluida.

En el caso de la marca, debe comprender y respetar códigos propios del individuo con el que desea relacionarse y direccionar sus acciones teniéndolos como base. Este proceso tiene como fin último una identificación del sujeto con la organización. Arribar a este objetivo no sólo conlleva tiempo, sino también cautela en torno a la personalidad y conducta marcaría. De manera general, estrechar vínculos constituye un esfuerzo que choca con la fugacidad de los tiempos de la realidad actual.

Contradictorio como ya se mencionó, la cuestión trasciende a esa sola problemática. La necesidad de resultados veloces y medibles en la estructura comercial actual, hace difícil de cuantificar los fenómenos que impulsan lentamente la identificación de los consumidores con las organizaciones. Estos factores relacionados, se complejizan aún más por las características de la audiencia tratada.

Los consumidores tradicionales de videojuegos siempre fueron parte, en su mayoría, de un público masculino. Acorde a este preconcepto, se manejó el marketing de la industria como un todo, dirigiendo productos y servicios sólo a usuarios hombres. Es en pocas ocasiones que se trata un material como apto para la audiencia femenina. En cualquiera de estos dos casos, este prejuicio también limitaba la edad de los consumidores a una franja etaria de niños y adolescentes.

En la actualidad, diversificación de material de por medio, la industria cuenta con amplio contenido para todos estos segmentos, tanto masculino como femenino; además de incluir a los adultos dentro de su audiencia pretendida.

El público que se analiza entonces, debe segmentarse también de acuerdo a la rama de la categoría que le atañe, en este caso, distintas ofertas de videojuegos. Haciendo una división entre jugadores tradicionales y casuales, las diferencias son aparentes. Mientras que el enfoque será sobre el público tradicional, a grandes rasgos, los jugadores casuales tienen características opuestas.

Por consumidores casuales, a fines de este proyecto, se entiende como aquellas personas que utilizan videojuegos esporádicamente y no están en particular interesados en todo lo relacionado con ellos. No poseen un grupo de pertenencia específico que se relacione con la comunidad *gamer*. Si bien se contempla cómo una eventual audiencia del plan de comunicación, no es particularmente a quien se dirigen los esfuerzos de branding.

El público tradicional al que se pretende direccionar estos esfuerzos comunicacionales, se compone de consumidores actuales de videojuegos, hombres y mujeres, en un franja etaria que se extiende desde los 18 hasta los 35 años. Pertenecientes los primeros a familias de nivel socioeconómico elevado o de alto poder adquisitivo los segundos. Las razones por la cual se considera ésta la audiencia se relaciona con la disponibilidad económica de este sector. Pero, fundamentalmente tiene que ver con que el sector anteriormente mencionado conforma un núcleo de usuarios actuales de este sector del mercado, que ya poseen un interés en el mismo.

Este target se caracteriza entonces por un alto nivel de exigencia sobre el contenido y todo lo relacionado a él. La importancia de este elemento se ve al unirse con la

capacidad adquisitiva del target propuesto, debido que, en su percepción, esto lo habilitaría para satisfacer sus necesidades sin limitaciones. En este escenario, el nivel de lo ofrecido, tanto comunicacional como conductual, debe ser de calidad y pertinencia.

En resumen, el segmento de la población elegido como audiencia para este proyecto, es aquel que presenta una característica invaluable a la hora de plantear una comunicación corporativa. Los sujetos a los que apunta este plan de branding tienen interés por el campo de contenido del que se va a hablar. El desafío consiste en que la propuesta de la empresa, desde los valores que pregona, hasta su conducta organizacional cuadren con la búsqueda de calidad, exclusividad y originalidad que este tipo de público busca.

Sin ir más lejos, la única pieza faltante para poder unir a una audiencia interesada en la categoría de producto y alto poder adquisitivo con Sony, es hacer una propuesta pertinente, que permita captar la atención de este segmento poco aprovechado. Siendo adolescentes, *late teenagers* y adultos inmersos en el mundo del *gaming*, mediante contenidos interesantes, y valores alineados con sus creencias, es posible relacionarse con ellos. Esto los convertiría en clientes con una mayor predisposición a las nuevas ofertas, tanto de juegos como de productos relacionados con la consola. Sobre todo, constituirían una fuente confiable para expandir los valores de la marca, gracias a su feedback con la propia corporación y con su grupo social de pertenencia.

5.3. Estrategia de medios y espacios vinculares

En un nivel introductorio a la propuesta para contrarrestar las problemáticas de la empresa se pueden determinar de algunos puntos, en torno a medios y espacios

vinculares. Éstos se convierten en la base de la reconstrucción del vínculo entre el sujeto y la marca.

Como principal medida, las pautas en los medios conservadoramente definidos como ATL estarán concentradas por un lado en vía pública, en chupetes, carteles municipales y gigantografías. Por otro lado, otras de las vías de comunicación se concentra en los medios gráficos como revistas y diarios. Concretamente, se pautará la presencia en: revista Brando y Ohlalá, relacionadas a la audiencia masculina la primera y a la femenina la segunda; suplementos de tecnología del diario Clarín y La Nación; y por ultimo un medio especializado en videojuegos, Loaded.

Con respecto a televisión, no se tendrá en cuenta por ahora. En este sentido, es un medio que requiere una alta inversión, en comparación con la poca identificación del mismo con respecto al target de PlayStation 3.

En Internet, como resumen de acciones de las que se hablará posteriormente, la marca estará presente en foros especializados, redes sociales, una página web de PlayStation 3 Argentina y un blog de la misma denominación. Las pautas publicitarias estarán presentes, a su vez, en sitios extranjeros relacionados con los videojuegos, consultados por la audiencia ante la falta de contenido disponible en Argentina o Sudamérica.

Por otro lado, se realizarán pautas en webs extranjeras, destino usual de la audiencia ante la falta de contenido específico para la región. Estos sitios son: *News for gamers*, *Gamespot*, *IGN*, y el blog de PlayStation Estados Unidos. Con esto se busca direccionar el tráfico hacia las páginas con contenido especialmente pensado para Argentina.

Se enfocará la comunicación en un trabajo más específico de CRM aplicado a comunidad de interés, a través de Internet. Por otro lado se creará un espacio vincular

en una versión real y también virtual que ayudará a unir a la marca con su público objetivo en la cotidianidad de este último.

Se puede definir un claro hilo conductor en la estrategia, que relacionará al espacio vincular con la audiencia actual, y posibles consumidores a través de Internet. En esencia, las herramientas a utilizar serán: participación en foros especializados, redes sociales, un sitio ad hoc que se creará como soporte online de la campaña y del espacio vincular en sí. Otro de los puntos fundamentales tiene que ver con generar contenidos online, como videos y testimoniales, reales y actuados, que se difundirán por los canales mencionados y distintas redes de videos como *Youtube* y *Vimeo*.

En líneas generales esto permitirá alcanzar un contacto directo con una gran parte del público al que se intenta contactar, con el fin de maximizar el alcance comunicacional de la marca. En foros como primer lugar, y en segundo lugar en redes sociales, los usuarios tienden a difundir y compartir el material que encuentran relevante o interesante. Así también, hay una gratitud implícita en cuanto a gestos mínimos de relaciones públicas, como pueden ser invitaciones formales a miembros de distintas comunidades. Esto colaboraría para generar fidelidad hacia la campaña, que se mantendrá en tanto las acciones y/o comunicaciones llevadas a cabo se mantengan interesantes y accesibles.

La utilización de esta herramienta implicará un grupo de personas con capacidad para saber cómo funcionan cada uno de estos canales; cómo desarrollarse en cada uno de ellos y qué acción llevar a cabo. Es necesario que puedan discernir cuando las acciones no surtirán efecto, o bien cuando se puedan volver nocivas, es decir, evitar participar en lugares particularmente alineados con la competencia sin antes probar como seria la

recepción la propuesta. Esto último contribuye a no generar difusión negativa por parte de miembros de comunidades de momento más cercanas a la competencia.

La intención de participar en foros, será la de captar públicos heterogéneos unidos por el interés hacia la propuesta de PlayStation 3, que como moción propia la difundan y atraigan más audiencia. Se podrá hacer un CRM a una escala mayor, tomando a las comunidades como un todo y dirigiendo comunicaciones y acciones especialmente diseñadas para ellas por los mismos operarios que participarían en estos canales.

En redes sociales, la participación sería tangencial al servicio en sí. Es decir, se creará una página en Facebook y un usuario en Twitter, las dos redes sociales más difundidas actualmente y las más accesibles y relevantes para los medios de comunicación actuales. Allí se destinará el contenido desarrollado, información del lugar y demás elementos de difusión como fotos y video. El fin principal es incluir el espacio vincular de la marca a la cotidianidad digital de todas las personas, especializadas o no, que puedan interesarse en nuestra propuesta.

La principal presencia oficial en Internet, será un sitio diseñado ad hoc para la campaña. Tanto Twitter como Facebook, serán la principal puerta de enlace a esta web juntos con las pautas publicitarias en Internet mencionadas anteriormente. En ambas redes sociales habrá contenidos de la misma. Asimismo, la página web PlayStation 3 Argentina contará con un foro propio y distintas funcionalidades que permitirán compartir a los consumidores sus experiencias.

En cuanto a costos, sólo se deben considerar a los operarios que participarán en los foros especializados, el diseño del sitio y algunos contenidos, pero en líneas generales, toda esta masiva difusión planificada especialmente para alcanzar distintos estratos de la posible audiencia en fases. Primero consumidores especializados, luego posibles

interesados y a través de ellos, el público restante. Se vuelve posible entonces, multiplicar geométricamente la difusión del evento, sin costo monetario alguno.

La vinculación se intentará hacer en un nivel personal. Para esto se usará los medios que el consumidor utiliza, en este caso y para nuestro target, el principal canal será internet. Específicamente se tratará de tener presencia en los principales sitios de noticias, a través de *banners* o *frames*, avisos a los lados o en la parte superior de las páginas. Estos sitios son consultados a lo largo del día en distintas oportunidades, la presencia visible pero natural de la marca es un elemento provechoso a explotar.

Además de los sitios de noticias ya indicados, se pautará en sitios vinculados a los videojuegos y se fomentará la presencia de personal capacitado en marketing de redes sociales en foros, Facebook y Twitter, con el fin de multiplicar la difusión.

La aplicación de los espacios vinculares puede analizarse nuevamente, desde perspectivas teóricas y prácticas. En primer lugar, se debe respetar completamente la serie de valores marcados y a la vez conformarse a la resolución de la problemática y la reconstrucción del vínculo. Aunque de forma natural estos elementos fueron construidos a través de los capítulos anteriores, aquí se extraen lineamientos básicos en relación estricta con la práctica en los medios.

Priorizando el acercamiento personal, los espacios vinculares deberán reflejar ámbitos de la vida usual de los consumidores. Ambientes personales como la habitación o un hogar y buscar de este modo resonar en los valores inherentes de cada individuo.

Cada local de la marca ya establecido deberá fomentar una más fuerte difusión de la línea y proveer un sector exclusivo en el que haya un contacto directo con el producto, la marca y el contenido ofrecido. Es decir ofrecer la posibilidad a cada consumidor de probar el sistema y experimentar la propuesta de la empresa.

En términos más prácticos, se propone la creación de espacios que simulen ser habitaciones promedio de la audiencia propuesta y la multiplicidad de ubicaciones de estos lugares.

También se reitera la necesidad de operadores que estén presentes activamente en las redes sociales y que fomenten buena predisposición hacia la marca. La correcta implementación y conjugación de estos elementos, son la serie de mecanismos más apropiados para resolver la problemática propuesta. Teniendo una fácil y veloz manera de implementación y un longitudinal proceso de recolección de datos y alteración del vínculo. El raudo comienzo contrasta con lo paulatino del desarrollo, aunque éste eventualmente sea fructífero y persistente. El valor cualitativo de la experiencia a largo plazo, justificaría los esfuerzos realizados. La producción tangible de la estrategia de medios entonces, queda definida por tres elementos básicos.

En primer lugar, la creación de material publicitario para una mínima difusión ATL, limitada a revistas y diarios, por un lado especializados en el tema y por el otro cercanos al público objetivo. A los medios gráficos se suma la vía pública. En segundo lugar, la creación de un sitio web con elementos que fomenten los valores propuestos anteriormente, especialmente el ingreso a la cotidianidad de los consumidores. Finalmente, la creación de espacios vinculares, que sean un reflejo físico de lo buscado por la marca, la construcción de un vínculo personal con ella.

Esta construcción es un objetivo distante en el presente, pero alcanzable con los métodos correctos. El plan aquí delineado, pretende con la mayor eficiencia de recursos acelerar el cumplimiento del mismo. Para ellos, fueron planteados los elementos hasta aquí analizados.

Lo propuesto aquí es entonces una valoración técnica a grandes rasgos de una problemática real enfrentada por la compañía y métodos por los cuales ésta puede solucionarlo. Mientras que cada concepto tiene una cuota de subjetividad, los hechos planteados en capítulos anteriores, son los que cementan este curso finalmente definido.

Conclusiones

Puede considerarse demostrado entonces, la validez de las premisas. Habiendo ofrecido ejemplos y valoraciones propias de los ejecutivos de la compañía, la situación es muy similar a la que se asumía al empezar este trabajo y los cursos de acción deberían ser los indicados. Desde un punto de vista de lo aportado, se puede determinar que los planes propuestos son coherentes ya que siguen los lineamientos generales de todo plan de relacionamiento, la confección de contenidos personalizados y la búsqueda de cercanía con el consumidor, los más importantes. La individualización de los consumidores es provechosa, ya que pone a este en un lugar de privilegio. Lo hace sentir atendido y pone a la empresa en un lugar de benefactor, ofreciendo servicios, productos y comunicaciones diseñadas para un target en particular.

La instalación de este posicionamiento sería el objetivo instrumental más tangible. Brindaría al escenario en el que Sony planea implementar productos de su línea PlayStation, un panorama mucho mejor predispuesto y abierto a las opciones propuestas. Este posicionamiento entonces, se vincula también con un aporte central del trabajo. El abordaje de un elemento que la empresa descuidó en el país y que podría considerarse novedoso. La búsqueda de una visión nueva sobre problemáticas latentes, previo a que estas desencadenen amenazas o debilidades, debe ser la característica principal de este proyecto y la manera de alcanzar sus objetivos.

Forzando una categorización más práctica, se puede señalar que el trabajo aporta los elementos necesarios para realizar un plan situacional correspondiente y a la vez propone un curso de acción a tomar. Mientras que es esperable que más de un método pueda utilizarse para alcanzar el mismo resultado, los propuestos aquí, derivados de la

situación específica que enfrenta la marca en el país son los que proponen una solución desde el campo de la comunicación. Esto se da por el simple hecho de que los métodos aquí delineados, fueron diseñados específicamente para responder a la problemática discutida.

Resta entonces determinar las vías por las que estos esfuerzos deberían continuar. Librado a la interpretación personal y asumiendo un éxito de las medidas tomadas, se debe poner en valor el próximo paso.

La decisión que llevará a la siguiente serie de acciones de marketing debe tomarse de acuerdo al éxito que lo aquí propuesto tenga. Es probable que de ser exitosa, esta influya el nuevo curso tomado. Las maneras en las que este plan puede influir en el siguiente son variadas, desde la utilización de los mismos métodos o más probablemente la utilización del mismo target, hasta el uso de una estética coherente o la utilización principal de comunicación BTL.

También se puede considerar el peor escenario, en el que los esfuerzos propuestos son realizados sin dar frutos. Esta evidencia de un plan equivocado, deberá ser tomada también entonces como un parámetro para la próxima acción publicitaria que la empresa decida tomar, evitando repetir errores. Volviendo a asumir un curso exitoso del plan, la marca contaría con una herramienta privilegiada para las futuras estrategias. Una relación fuerte con un consumidor es lo que el marketing contemporáneo busca por sobre todas las cosas y por supuesto, la fidelización que la acompaña.

El interrogante entonces dejará de ser el método para construirlo y pasarán a ser las medidas que deban tomarse para mantenerlo. Se entiende que la empresa no va a desprenderse de este elemento, en cuanto este sea útil y redituable, por lo que los esfuerzos para la preservación del vínculo serán centrales. Es conocido

convencionalmente el siguiente concepto, captar un nuevo cliente cuesta cinco, algunos dicen diez, veces más que mantener uno actual.

Los métodos que se seleccionen, no corresponde proponerlas ahora, pero idealmente se regirán por los mismos conceptos que el plan de branding que originó la relación tuvo. La priorización de la individualidad del consumidor y la búsqueda de una cercanía no podrán dejar de ser ejes en este tipo de comunicación.

Esto también marca otra serie de aportes valiosos que realizó el presente análisis. En paralelo a los métodos y valores, se desarrolló un grupo de parámetros específicos para suplir la problemática presentada y limitar su escala y aplicación. Determinando factores como los elementos de la personalidad de los consumidores y la identidad de la marca y su interrelación. Del mismo modo se puso en valor la importancia del sentido de pertenencia en la categoría tratada.

Es interesante plantear la posibilidad de analizar esto en un futuro. Es decir, determinar cualitativamente los motivos por los que se genera la vinculación emocional en esta categoría. Y si así fuese, ¿Cuáles son los parámetros temporales de validez? ¿Cómo saber cuándo es momento de reverlo? ¿Qué infraestructura debe tener una empresa actual para abordar el marketing emocional que promete una relación one to one?

Como reflexión final, mientras que se menciona como relevante este último elemento, también se puede pensar que la verdadera esencia de los componentes emocionales debe permanecer privada. Cada individuo está compuesto de una serie de factores, similares por separado, pero únicos analizados en serie. Es decir, es común que dos individuos, compartan los mismos gustos o bien, el mismo lugar de residencia o socialización. Sin embargo es en extremo inusual que una serie extensa de estos

elementos, que incluya la historia familiar, afectiva o cualquier otro elemento, sea realmente igual entre varios individuos.

La complejización de este concepto, hace mas difícil la aplicación de estrategias personalizadas, pero en la misma línea que las emociones, hace que los esfuerzos realizados ingresen instantáneamente a un lugar privado, reservado para los sentimientos personales, facilitando y naturalizando, la creación del vínculo.

Referencias bibliográficas

Aaker, David (1994). *Gestión de valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ed. Díaz de Santos

Aaker, David (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ed. Gestión.

Bernstein, David (1986). *Company Image and Reality*. Londres: Cassell.

Birkgit y Stadler (1986) *Corporate Identity*.

Boorstin, Daniel (1977). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Atheneum citado en Capriotti, Paul (1998). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel

Capriotti, Paul (1992) *Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.

Capriotti, Paul (1998). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel

Capriotti, Paul (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona

Di Paola, Alejandro; Peydro, Fernando; et al (2008). *Manual de marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: AMDIA.

Ghio, Marcelo (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Gräal

Joel Desgrippes citado por Marc Gobe (2001) en: Gobe, Marc: *Emotional branding*, New York: Allworth

Kotler, Philip (1996). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall

Lameiro, Máximo (1999). *Internet como espacio social*. Buenos Aires

Lipovetsky, Gilles (1994). *La era del vacío*. Barcelona: Ed. Anagrama.

Múnera, Antonio; Sánchez, Uriel (2003) *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Asociación Iberoamericana de comunicación estratégica.

Olins, Wally (1989). *Corporate Identity: Making business strategy visible through design*. Londres: Thames & Hudson.

Ortiz, Fernando (1987). *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*. Caracas: Biblioteca Ayacucho

Quiroga, Ana (2001). *Enfoques y perspectivas en psicología social*. Buenos Aires.

Reichheld, Frederick (1996). *El efecto de la lealtad*. Ed. Norma

Santesmases Mestre, Miguel (1991). *Marketing, concepto y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide

Stortoni, Martin (2008). *La personalidad de los espacios mediáticos*. Buenos Aires

Van Riel, Cees (1996). *Comunicación corporativa*. Barcelona: Prentice Hall

Wilensky, Alberto (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Ed. Temas

Recursos electrónicos

Bloomberg (2012) Sony to Cut Executives' Pay This Year After Four Straight Losses, recuperado el 12/06/12 de <http://www.bloomberg.com/news/2012-06-05/sony-to-cut-executives-pay-this-year-after-four-straight-losses.html>

IGN (2012) A Complete List of Sony-Owned PlayStation Devs, recuperado el 22/06/12 de ps3.ign.com/articles/118/1186116p1.html

Infobae (2012) PlayStation Network llega a la Argentina, recuperado el 06/06/12 de <http://www.infobae.com/notas/651910-PlayStation-Network-llega-a-la-Argentina.html>

My Nintendo News (2012) Tretton: 'Sony Has The Greatest Minds In The Industry', recuperado el 5/06/12 de <http://mynintendonews.com/2012/06/05/tretton-sony-has-the-greatest-minds-in-the-industry/>

PlayStation Lifestyle (2012) Sony's Stock Drops to Lowest Level Since 1984, recuperado el 12/06/12 de <http://playstationlifestyle.net/2012/06/04/sony's-stock-drops-to-lowest-level-since-1984/>

PlayStation Lifestyle (2012) Sony's Stock Rises After E3 Conference, PlayStation Lifestyle recuperado el 6/06/12 de <http://playstationlifestyle.net/2012/06/04/sony%E2%80%99s-stock-drops-to-lowest-level-since-1984/>

Sony: Datos corporativos (2012) Recuperado el 10/02/2012 de <http://www.sony.com.ar/corporate>

Venture Beat (2012) Journey designer: PlayStation Network players "more likely to be interested in artistic games" than 360 or Wii, recuperado el 12 de junio de <http://venturebeat.com/2012/05/07/ps3-owners-interested-in-art/>

Bibliografía

Aaker, David (1994). *Gestión de valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ed. Díaz de Santos

Aaker, David (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Ed. Gestión.

Baldinelli, Elvio (1997). *La Argentina en el comercio mundial*. Buenos Aires: Atlántida.

Bernstein, David (1986). *Company Image and Reality*. Londres: Cassell.

Birkgit y Stadler (1986) *Corporate Identity*.

Boorstin, Daniel (1977). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Atheneum citado en Capriotti, Paul (1998). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel

Capriotti, Paul (1992) *Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.

Capriotti, Paul (1998). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel

Capriotti, Paul (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona

Di Paola, Alejandro; Peydro, Fernando; et al (2008). *Manual de marketing directo e interactivo*. Buenos Aires: AMDIA.

Ghio, Marcelo (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Gräal

Joel Desgrippes citado por Marc Gobe (2001) en: Gobe, Marc: *Emotional branding*, New York: Allworth

Koffman, Freddy (2008). *La empresa consciente: cómo construir valores a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.

Kotler, Philip (1996). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall

Lameiro, Máximo (1999). *Internet como espacio social*. Buenos Aires

Lipovetsky, Gilles (1994). *La era del vacío*. Barcelona: Ed. Anagrama.

Múnera, Antonio; Sánchez, Uriel (2003) *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Asociación Iberoamericana de comunicación estratégica.

Olins, Wally (1989). *Corporate Identity: Making business strategy visible through design*. Londres: Thames & Hudson.

Ortiz, Fernando (1987). *Contrapunteo cubano del tabaco y el azúcar*. Caracas: Biblioteca Ayacucho

Quiroga, Ana (2001). *Enfoques y perspectivas en psicología social*. Buenos Aires.

Reichheld, Frederick (1996). *El efecto de la lealtad*. Ed. Norma

Santesmases Mestre, Miguel (1991). *Marketing, concepto y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide

Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoria de la imagen de la empresa*. Barcelona: Síntesis.

Schvarstein, Leonardo (2000). *Diseño de las organizaciones, tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

Stortoni, Martín (2008). *La personalidad de los espacios mediáticos*. Buenos Aires

Van Riel, Cees (1996). *Comunicación corporativa*. Barcelona: Prentice Hall

Villafañe, Justo (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Wilensky, Alberto (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Ed. Temas

Yip, George (1993). *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Barcelona: Norma.

Recursos electrónicos

Bloomberg (2012) Sony to Cut Executives' Pay This Year After Four Straight Losses, recuperado el 12/06/12 de <http://www.bloomberg.com/news/2012-06-05/sony-to-cut-executives-pay-this-year-after-four-straight-losses.html>

IGN (2012) A Complete List of Sony-Owned PlayStation Devs, recuperado el 22/06/12 de ps3.ign.com/articles/118/1186116p1.html

Infobae (2012) PlayStation Network llega a la Argentina, recuperado el 06/06/12 de <http://www.infobae.com/notas/651910-PlayStation-Network-llega-a-la-Argentina.html>

My Nintendo News (2012) Tretton: 'Sony Has The Greatest Minds In The Industry', recuperado el 5/06/12 de <http://mynintendonews.com/2012/06/05/tretton-sony-has-the-greatest-minds-in-the-industry/>

PlayStation Lifestyle (2012) Sony's Stock Drops to Lowest Level Since 1984, recuperado el 12/06/12 de <http://playstationlifestyle.net/2012/06/04/sony's-stock-drops-to-lowest-level-since-1984/>

PlayStation Lifestyle (2012) Sony's Stock Rises After E3 Conference, PlayStation Lifestyle recuperado el 6/06/12 de

<http://playstationlifestyle.net/2012/06/04/sony%E2%80%99s-stock-drops-to-lowest-level-since-1984/>

Sony: Datos corporativos (2012) Recuperado el 10/02/2012 de <http://www.sony.com.ar/corporate>

Venture Beat (2012) Journey designer: PlayStation Network players “more likely to be interested in artistic games” than 360 or Wii, recuperado el 12 de junio de <http://venturebeat.com/2012/05/07/ps3-owners-interested-in-art/>