

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Un resto bar sensorial	11
1.1 ¿Qué es un resto-bar sensorial?	11-14
1.2 Lógicas del consumo y tendencias	14-18
1.3 Necesidades y fantasías inconscientes	18-24
1.4 ¿Cómo llevo adelante una empresa?	24-29
Capítulo 2. Macadamian Nut	30-32
2. 1 Contexto Mediato/Inmediato	32-34
2. 2 El contexto de la marca	34-38
2. 3 Historia e historicidad de marca	38-39
2. 4 Diseño de Macadamian Dream	39-40
2. 5 Las contradicciones de la empresa	41-42
2. 6 Las etapas del diseño	42-44
2. 7 Definición del plan de acción para ejecución de soluciones ante ambigüedades	44-46
Capítulo 3. Origen de Macadamian Dream	47-49
3.1 Condiciones y anatomía de identidad	49-52
3.2 Significado y fisiología de marca	52-54
3.3 Brand carácter	54-55
3.4 Fundamentos personalidad	55-56
Capítulo 4. Plan de Marketing	57
4.1 Objetivo de Marketing	57-58
4.2 F.O.D.A	58-61
4.3 Estrategias	61-63
4.4 Análisis externo	64-69
4.5 Macadamian Dream y su Marketing Mix	69-70
4.6 Marketing Relacional	71-72
Capítulo 5. Comunicación y Creatividad	73
5.1 Comunicación interna y externa	73-76
5.2 Anuncios	76-77
5.3 Mensajes Clave	77
5.4 Estrategia y actividades para la comunicación	77-80

5.5 Tono de la comunicación externa	81
5.6 Creatividad	81-83
Capítulo 6. Plan de Medios	84
6.1 Público objetivo	84-85
6.2 Selección de medios	85
6.3 Medios masivos	85-87
6.4 Medios personalizados	87-88
6.5 Planeamiento de medios	88-90
6.6 La campaña y sus etapas	90-91
6.7 Visualización por etapas	92-96
Conclusiones	97-100
Lista de Referencias Bibliográficas	
Bibliografía	

Índice de figuras

Figura 1 Contexto Mediato de la Marca. Fuente: Elaboración Propia	33
Figura 2 Contexto Inmediato de la Marca. Fuente: Elaboración Propia	33
Figura 3 Visualización de Tabla de Canales y Tareas. Fuente: Elaboración Propia	89
Figura 4 Visualización de la campaña por etapas. Fuente: Elaboración Propia	92

Introducción

El proyecto de graduación se sitúa dentro de la categoría proyecto profesional, bajo la línea temática empresas y marcas. El tema seleccionado para la realización del proyecto de grado es el lanzamiento de una nueva marca, un resto-bar sensorial en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Dicho resto-bar tiene el nombre de Macadamian Dream, la empresa le ofrece a sus consumidores una amplia variedad de productos realizados a base de la nuez de Macadamia, y además se centra en brindarles a sus clientes un momento de ocio y relajación. El graduado de la carrera de Publicidad en la Universidad de Palermo David Fernando Dager Zota, en su proyecto de graduación *Crepes & Waffles. (Lanzamiento publicitario de la marca en Argentina)* comenta que:

El sector gastronómico tiene la particularidad de pertenecer al contexto de ocio y de entretenimiento, por ende, pensarlo desde lo intangible y lo simbólico posibilita la construcción de estrategias que agreguen valor a las marcas gourmets donde si bien el servicio es fundamental para lograr diferenciación, los elementos simbólicos juegan un rol relevante para establecer diferencias. Por ello, la publicidad construye escenarios en entornos donde el consumidor se siente identificado por aquello que la marca significa a partir de la creación de elementos que permiten relacionar sensaciones.

(Dager, 2011, p.13)

El proyecto de Dager trata del desembarco de la marca en Argentina, una marca líder en el mercado colombiano, el autor comenta que la misma ha incursionado con éxito en diferentes culturas, y piensa que en Argentina también tendrá éxito.

La cita fue seleccionada ya que el proyecto de graduación Macadamian Dream pertenece al sector gastronómico, dentro de la categoría resto-bares. Es importante lo que la cita comenta ya que en Macadamian Dream el target son aquellas personas que demandan un espacio

para poder relajarse y distenderse. Las acciones de la empresa van siempre acompañadas con el uso de los sentidos para generar en los consumidores una experiencia única y diferente. Como comenta Martina De Acetis, graduada de la Universidad de Palermo, en su proyecto de grado *Vino a sentir (Comunicación publicitaria a través de los sentidos del gusto, tacto y olfato)* comenta que:

El único modo de entrada de información que tiene un individuo es a través de los órganos sensoriales. Si se propone una analogía con la comunicación interpersonal, los sentidos se convierten en los canales por los cuales llegan los mensajes al destinatario. En este caso, el receptor final, es el cerebro de la persona. El feedback o retroalimentación se da entonces a través de la conducta que se expresa positiva o negativamente.

(De Acetis, 2011, p. 47-48)

El proyecto de De Acetis habla de la realización de campañas y toda clase de comunicación a través de los sentidos. La frase citada guarda una estrecha relación con el proyecto Macadamian Dream ya que la empresa busca llegar a los consumidores a través de los sentidos, y con los mismos poder lograr generar la experiencia deseada, junto con un momento de ocio, en el cual el consumidor se pueda distender. Otro autor que habla de lo mismo es Sergio Ricardo Vélez Manrique en su proyecto *El neuromarketing: Un análisis neurocientífico del comportamiento de los consumidores*. El comenta que:

El beneficio que obtienen los consumidores al momento de experimentar con un nuevo producto tiene que ser tangible e intangible a la vez, ya que tienen que percibir la parte funcional del producto, por ejemplo en un chocolate el sabor, contenido, tamaño; mientras que lo intangible sería que su delicia genere tal placer al que lo consume que lo relaje de todo mientras disfruta del producto y le produzca placer y recuerdos.

(Vélez, 2010, p.46)

El proyecto del autor tiene como objetivo manejar las técnicas de la neurociencia como herramienta, les brinda la posibilidad a los anunciantes de explorar el cerebro de sus consumidores para llegar directamente a ellos a través de mensajes que afecten a los sentidos. Dicho trabajo se relaciona con Macadamian Dream ya que al igual que en la cita, la empresa tiene la obligación para poder llegar al lado emocional del consumidor, de ofrecer un producto que sea tangible e intangible al mismo tiempo. En Macadamian Dream la parte tangible está compuesta por las nueces, por la locación y por sus productos en general. Y por otro lado, la parte intangible está compuesta por el tacto, el olfato, el oído, la vista, el servicio, los mozos y por la atención brindada. A través de dichas características es que se intenta llegar de una manera efectiva a los consumidores. Uno de los aspectos que se busca en los clientes es generar lealtad, Carlos Alonso Mansilla Servat, graduado de la Universidad de Palermo en su proyecto de grado es *Desembarco de una empresa extranjera al mercado argentino. (Campaña de lanzamiento de Bembos)* afirma que:

La lealtad es el aspecto más importante para la formación del valor de una marca. La lealtad se representa a través del nivel de vinculación existente entre el cliente y la marca. A medida que aumenta la lealtad a la marca, disminuye la vulnerabilidad de los clientes ante las acciones de la competencia de la empresa.

(Mansilla, 2009, p.25)

El proyecto de grado de Mansilla habla del desembarco de una empresa peruana en el mercado argentino, menciona las estrategias a realizar para llegar al desembarco y a la campaña de comunicación para el lanzamiento de la misma. La cita se selecciona ya que habla de la importancia de la lealtad por parte de los clientes para poder llegar al éxito con una empresa. Se relaciona con el proyecto Macadamian Dream ya que el mismo busca llegar a la lealtad por parte de los consumidores, y al ser un nuevo emprendimiento es

necesario salir al mercado de una manera fuerte y creativa para así poder diferenciarse y lograr captar la atención y generar el vínculo que se quiera.

Lo que hace diferente al emprendimiento además de la utilización de los sentidos para generar la experiencia deseada, es la utilización de las nueces Macadamia como diferencial principal. Las nueces de Macadamia son una especie de nuez que se encuentran en pocos países de Latinoamérica, uno de ellos es Bolivia, es por eso que a raíz de dicha información se detectó una oportunidad que puede ser trabajada. La empresa boliviana que las cosecha en el mercado cruceño se dedica totalmente a la exportación. Es por eso que hay una gran oportunidad en el mercado, ya que sería la primera empresa que utiliza dichas nueces y se dedica al mercado nacional, adaptándose a sus necesidades y cambios y fomentando el consumo de un producto nacional.

La idea del proyecto nace a raíz de la detección de la oportunidad en el mercado. Santa Cruz es una ciudad que está en constante crecimiento y ofrece el perfil de consumidores para un emprendimiento de este tipo, a causa del crecimiento de la ciudad, los mismos están constantemente en busca de nuevas y diferentes experiencias. Al ser una ciudad en expansión, van apareciendo diferentes clases de personas con diferentes gustos y hábitos. De Acetis comenta que: "Desde el marketing se considera que el consumidor quiere pasar por la misma experiencia que atravesó esa persona que admira o aspira ser. El mundo social entonces, se transforma en un medio para incorporar conocimientos" (De Acetis, 2011, p. 49-50). La cita se relaciona al proyecto Macadamian Dream ya que la empresa apunta a personas con características afines. El objetivo es que todas las personas a las que apunta la empresa quieran formar parte de Macadamian Dream y poder llegar a ver a la empresa como un lugar en donde se sienten cómodos e identificados.

El principal motivador para el emprendimiento es que no existe en el mercado una empresa que se centre exclusivamente a complacer las necesidades de los consumidores, las empresas existentes allí no apuntan a brindar un momento de ocio, no están pensadas para personas que trabajan y necesitan un momento de relajación. Es por eso que se trabaja para poder ingresar en el mercado como la primera empresa que le ofrece a su público un lugar pensado en ellos y para ellos, acompañado de productos elaborados a base de una nuez nacional, junto con una experiencia única y sensorial. Es por dichas razones que Macadamian Dream entra al mercado como una empresa única, diferente e innovadora, pensada en los consumidores y en sus necesidades.

Krystel Grace Krogh, graduada de la carrera de Publicidad de la Universidad de Palermo en su proyecto de graduación *Lanzamiento de una marca (Bikinis Uma)*, afirma que:

(...) continuamente se encuentran renovando los productos y al igual inventándose nuevos productos que generan mayor competencia entre las marcas de una misma categoría, lo que conlleva a que los nuevos consumidores se encuentren mejor informados, sean más críticos, más difíciles de identificar y segmentar y lo más importante se convierten en consumidores menos leales por la posibilidad de variedad en la elección entre las diferentes marcas. Debido a ello, la publicidad busca volver a implementar dinámicas en donde pueda identificar a los clientes y llegar a conseguir la fidelización del mismo a través las emociones.

(Krogh, 2009, p. 58-59)

El proyecto de Krogh habla de cómo el mercado cambia constantemente y se va modificando al consumidor y como a raíz de dicho cambio, el mercado necesita de nuevas ideas a causa del alto grado de competencia que existe. Además menciona que una de las formas de llegar hoy en día al consumidor es a través de las emociones. Dicha cita se relaciona con Macadamian Dream ya que se trata de un resto-bar sensorial que apunta a cubrir las

necesidades de los consumidores de hoy y poder proporcionarles una experiencia única y diferente en el momento de compra. Así mismo, Krogh comenta que: “La idea es poder generar un viaje lleno de emociones con la posibilidad de crear un diálogo más personal y emocional con el consumidor (...)” (Krogh, 2009, p. 60)

Para poder planificar el lanzamiento de la empresa se utiliza la bibliografía pertinente a todos los temas que se tocan en el proyecto y se viajará a Santa Cruz de la Sierra donde se realizarán encuestas al público objetivo, quienes aportarán información relevante al momento de pensar en la inserción del mercado cruceño y además se podrá percibir como se desarrolla la competencia. El proyecto es de gran relevancia para la carrera de publicidad ya que es un tema específico y cuenta con un acotado número bibliográfico. Existen investigaciones que tratan sobre el lanzamiento de nuevas marcas y sobre resto-bares, pero ninguna investigación habla sobre la relación del uso de los sentidos aplicados a un resto-bar. Ya que dicha área abordada no ha sido muy investigada, a partir de la investigación otros investigadores con el mismo interés podrán partir de la misma, ampliarla, y generar más información en relación al tema seleccionado, generando de esa manera datos más completos.

El proyecto se presenta como una opción innovadora a las necesidades de las personas, y se dirige principalmente a personas que viven en la posmodernidad, que trabajan, que necesitan un momento de ocio y un espacio para distenderse, personas que demandan nuevas experiencias, productos originales y de calidad alta y a personas que cuidan su salud. Dager hace referencia a lo dicho en su proyecto de graduación y comenta que:

Para contextualizar la gastronomía (...) en la era posmoderna, es pertinente abordarlo desde el concepto de ocio como generador de sensaciones placenteras y de bienestar, puesto que las actividades cotidianas cada vez exigen de mayor esfuerzo físico y mental.

(Dager, 2011, p.51)

La cita hace referencia al individuo que transita la posmodernidad, una era en la que hay mucha falta de ocio y mucho estrés. Es por dicha razón que el autor comenta que hay que abordar el proyecto desde el concepto del ocio. En Macadamian Dream se utiliza el ocio como generador de placer y bienestar, ya que apunta a brindar un momento de relajación.

El objetivo es poder relacionar dicha clase de producto con un mercado en el cual existen consumidores con necesidades específicas que la empresa puede satisfacer. Macadamian Dream se encargará de poder generar vínculos con los clientes, logrando que su visita al local se transforme en una experiencia, y que la misma se pueda percibir a través de todos los sentidos. Se trabajará mucho con la parte estética y con calidad de los productos, para que la empresa pueda ser percibida como la número uno en su rubro.

El proyecto tendrá muy en cuenta las tendencias del sector para poder llegar de manera exitosa a los consumidores. Las empresas se van a tener que adaptar a las necesidades del mercado y también tendrán que adaptarse a la realidad del mercado. Hoy en día una de ellas es estar presente en los medios online masivos, participar, conocer, y sumergirse en ellos. Dicho canal le da la posibilidad a las empresas de generar vínculos, afinidad y un feedback con los consumidores. Marianela Tierno, en su proyecto *Más allá del paladar. (Branding y campaña de lanzamiento para una PYME de catering integral)* afirma que:

Las marcas emocionales envuelven al corazón, superando la transacción comercial, dejándola de lado y focalizándose en generar lazos que perduren en el tiempo. Evocan momentos gratos de la vida e inspiran a repetirlos. Las vivencias que se comparten con la marca generan un vínculo. Aquellas que lo han mantenido sin faltar ni defraudar al consumidor, y han procurado transmitir valores positivos, hoy transitan el éxito.

(Tierno, 2010, p.46)

La autora comenta que las marcas que lograron el vínculo con sus clientes son las que hoy tienen éxito. La cita tiene relación con Macadamian Dream ya que lo que la empresa busca es poder generar vínculos con los consumidores, poniendo el lado emocional antes que el racional. Pero al decir eso no significa que lo racional no importe y se tenga que dejar de lado. Vélez habla de los tres módulos que son el conocimiento, la acción y la emoción, el dice que los tres son importantes para poder lograr los objetivos que se proponga la empresa y dice que:

La información es almacenada en el cerebro en tres módulos: conocimiento, donde se guarda información respecto a las propiedades físicas de un objeto o idea; acción, el uso que se le da al objeto o la interacción que se tiene con éste; y por último emoción, que son los sentimientos que tiene el hombre respecto al objeto que en este caso se trata de productos o servicios.

(Vélez, 2010, p.48)

Se selecciona dicha cita ya que en Macadamian Dream se cree que los tres módulos son parte de un proceso en el cual el consumidor primero conoce la marca, luego realiza la acción de la compra, y finalmente a través de los esfuerzos de la fidelización y la elaboración de vínculos, se generan emociones.

El proyecto de graduación contiene seis capítulos, los cuales hablan de temas que van de lo más general a lo particular. El primer capítulo hace referencia a lo que significa el concepto resto-bar y como el mismo se puede relacionar con el uso de los sentidos para llegar a crear un resto-bar sensorial que además de ofrecer alimentos y bebidas les proporciona a sus consumidores una experiencia única. A raíz de dichas definiciones se mencionan las lógicas de consumo y las tendencias existentes en el mercado junto con las necesidades de los consumidores y se indica como dichas tendencias y necesidades se relacionan con el resto-

bar sensorial, y por último en dicho capítulo se menciona como se debe hacer para poder llevar adelante una nueva empresa, es decir, que aspectos se tienen que tener en cuenta para que la misma sea exitosa. El segundo capítulo habla de las partes internas y externas de la marca. Comienza explicando los aspectos intangibles que se tienen que tener en cuenta dentro la empresa y como los mismos son relevantes para poder influir en los consumidores. Se tocan aspectos como ser la parte estética, la ambiental y el contacto físico con el equipo humano, entre otros. Luego se hace mención al contexto de la marca utilizando los cuatro escenarios de Alberto Wilensky, en donde se habla de la identidad marcaria. Finalmente se habla sobre el diseño de la empresa, donde se explican cuáles son los aspectos de la compañía que la empresa tiene que prestar más atención, cuales están resueltos y cuáles no lo están. El tercer capítulo hace referencia al branding de la marca, se habla de la personalidad de la misma, de la identidad, de la esencia, de los atractivos y de los distintivos. Lo que se logra es humanizar la marca dándole características de una persona real, lo cual genera en el consumidor un sentimiento de pertenencia. En dicho capítulo también se explican los valores con los cuales la marca se muestra y como los mismos se relacionan con los consumidores. En el cuarto capítulo se habla del plan de marketing que la empresa emplea para poder salir al mercado. Se habla del objetivo de la organización, de la matriz FODA y como la misma se puede aprovechar en el mercado. Luego se hace referencia a las estrategias a emplear, en donde se comenta como es la empresa y como las herramientas seleccionadas son las acordes. Luego de mencionar aspectos internos se nombran las empresas competidoras y se las analiza y compara. El capítulo concluye explicando el marketing mix del resto-bar y el marketing relacional que se emplea con los consumidores. El quinto capítulo hace referencia a la comunicación, se aborda tanto la interna como la externa. Se comentan cuales son los mensajes a utilizar, es decir, que es lo que se quiere comunicar en los avisos. Se definen en que medios y en que

soportes se pautan los mismos y se explica la duración de la campaña con sus etapas. En el último apartado se hace mención a las estrategias de creatividad a utilizar para poder posicionarse como única y diferente a las demás. En el último capítulo se aborda el plan de medios. Se comienza presentando al público objetivo de la empresa junto con sus características. A partir de las mismas es que se seleccionan los medios más adecuados para los consumidores y se explican uno por uno. Una vez presentados los vehículos a utilizar, se muestra que fin tiene cada uno de los mismos y cómo influyen en los consumidores. Finalmente el capítulo termina exhibiendo las etapas de la campaña con sus respectivos meses, objetivos, medios y acciones a realizar.

Capítulo 1. Un resto-bar sensorial

En el primer capítulo se aborda lo que es un resto-bar sensorial, como los clientes son estimulados en sus sentidos y como los mismos son generadores de experiencias. También se menciona a los consumidores en la actualidad en relación a sus tendencias, y como la empresa se adapta a las mismas. Los consumidores de hoy están más ocupados y con mucho más estrés que antes, es por eso que se observa gran demanda por parte de los consumidores de más espacios que se dediquen a brindar nuevas experiencias y generen un momento de relajación y dispersión. Sin embargo, para poder generar un espacio de ese estilo, es fundamental saber cómo llevar a cabo una empresa; es por eso que en el último punto del primer capítulo se hablará de cómo hacerlo.

1.1 ¿Qué es un resto-bar sensorial?

La Real Academia Española define a la palabra restaurante como un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local. Por otro lado, sostienen que la palabra bar es un local en que se despachan bebidas que suelen tomarse de pie, ante el mostrador. (2009)

Teniendo en cuenta dichas definiciones es que aparece el término resto-bar. El mismo ofrece un servicio que se encuentra en la mitad de ambos conceptos, siendo una mezcla de los dos. En dicho lugar se ofrece tanto lo que hay en un restaurante como lo que hay en un bar. En el resto-bar el consumidor puede cenar y quedarse a tomar unos tragos, o también ir a desayunar y terminar almorzando. Las bebidas que se ofrecen en un resto-bar pueden tener alcohol como no tenerlo, y las comidas pueden ser desde pequeñas entradas hasta un plato bien elaborado. Dicho lugar cuenta con tres espacios principales; el salón y la cocina, las cuales son características de un restaurante y por otro lado la barra, lo cual hace que el espacio no sea solamente un restaurante. Los clientes entonces se pueden sentar tanto en las sillas de la barra o en el salón principal. La utilidad de la barra es dividir el espacio en dos

secciones, la zona en donde los clientes comen sentados, la mayoría con platos de comida y bebidas sin alcohol, y la zona de la barra, donde la mayoría de los clientes piden tragos o picadas para compartir entre dos o tres personas. Dicho sitio es un establecimiento muy popular, el mismo se encuentra en todos los países del mundo, y varían según las culturas, valores y gustos de los consumidores, siendo un lugar al cual las personas siempre fueron y seguirán concurriendo. El bar desde sus inicios hasta nuestros días es uno de los lugares de encuentro más concurrido entre los amigos, las parejas y los grupos de trabajo, entre otros. Es un punto de encuentro tradicional de las personas de cualquier edad, que abarca muchos segmentos de la sociedad ya que no solo vende bebidas alcohólicas, sino que también ofrece en su carta bebidas sin alcohol.

El proyecto apunta a ofrecer los servicios de un resto-bar, pero con la diferencia de enfocarse en brindarle al consumidor algo más que solo un servicio de comidas y bebidas, el fin es poder ofrecerle una experiencia diferente y un momento de relajación en el cual se pueda distender y simplemente disfrutar.

Lluís Codó, consultor especializado en el área de restauración comenta que hay que "(...) pensar en la gastronomía como un concepto integral, algo que va más allá de la simple comida y trato entre cliente y camarero" (2008, párr. 3). Las comidas y las bebidas conforman los dos aspectos principales en los cuales se enfocan la mayoría de los locales, pero para poder brindarle al cliente una experiencia diferente hace falta más que solo centrarse en esos dos aspectos. Hay que enfocarse en la parte intangible de la oferta, es decir; en la ambientación del local, en el precio de los platos, en el servicio ofrecido, en el trato directo con los clientes y en la post venta, como así también en el seguimiento de los consumidores, en los beneficios otorgados y en los valores del establecimiento. Para poder lograr lo deseado además de tener en cuenta los aspectos nombrados también se utilizan los sentidos para poder llegar a lo más profundo del consumidor. El uso de los sentidos es una

herramienta que sirve para poder llegar al lado emocional de los clientes y para generar vínculos más íntimos y duraderos. El marketing sensorial es una herramienta de mucha importancia para poder lograr el fin deseado. Según Roberto Manzano, licenciado en ciencias económicas y empresariales de la Universidad Complutense, Madrid, en su libro *Marketing Sensorial: comunicar con los sentidos en el punto de venta*, define al mismo como:

Una nueva área del marketing que tiene como objetivo la gestión de la comunicación de la marca hacia los cinco sentidos del consumidor con el fin de afectar a su imagen e influir sobre su comportamiento de compra en relación a un producto o servicio.
(Manzano, 2011, p.72)

Es relevante nombrar a la neurociencia como principal desarrollo del marketing sensorial, ya que la misma trabaja de la mano del marketing, generando nuevos conocimientos acerca del desarrollo de los sentidos y como los mismos influyen en los consumidores. Una de las razones de tales investigaciones y avances es a causa de los mercados, los cuales son cada vez más competitivos, por lo cual se requiere de nuevas tecnologías para diferenciarse, y por otro lado están los consumidores, los cuales aparecen cada vez más informados y demandan nuevas experiencias. Los consumidores hoy en día suelen estar inmunes a las sensaciones que provocan las publicidades tradicionales, ya sea de forma masiva o en los puntos de venta, es por eso que para que un emprendimiento sea exitoso se debería enfocar más en el subconsciente y en la parte emocional para poder impactar de manera satisfactoria en el consumidor.

El consumidor no solo consume bebidas y alimentos, sino que también es parte de una experiencia que se alcanza a través del uso de los sentidos. En el resto-bar lo que el consumidor recibe a través de los mismos refuerza los beneficios tanto emocionales como funcionales, generando de esa manera una experiencia más fuerte y de mayor recordación.

Para lograr lo deseado, el local tiene en cuenta en primer lugar, la vista, que se manifiesta a través de los colores utilizados, la iluminación, los ambientes creados y la exposición de los productos y muebles. Lo segundo que se trabaja es el tacto, a través de los materiales utilizados, la temperatura del local y los productos de consumo. El olfato se utiliza con los aromas del ambiente y los aromas de los productos ofrecidos. El oído es incentivado a través de la música del local y la graduación del ruido dentro del local. Y por último, pero no menos importante, el gusto, el cual es trabajado a través de degustaciones de productos en el punto de venta y a través de las comidas y bebidas ofrecidas en el menú, Roberto Manzano (2011). Es así como el cliente que se acerca al resto-bar experimenta un momento diferente y único, dispersándose y relajándose.

El marketing sensorial y la experiencia van de la mano, es decir, no es posible generar una experiencia sin poder influir en el cliente. Y la misma se genera cuando se logra llegar a lo más profundo del consumidor, y dicho objetivo se alcanza con la utilización de los sentidos en el local. La utilización de dicha clase de marketing es una de las tendencias más utilizadas hoy en día en el mercado, mientras que las empresas están cada vez más preocupadas y más interesadas en poder llegar al consumidor de una manera efectiva. Sin embargo, el marketing sensorial no es la única tendencia de la cual se habla hoy en día.

1.2 Lógicas del consumo y tendencias

Las personas están cada vez más preocupadas por su salud física, es por eso que la nueva moda es comer sano y hacer mucho ejercicio. Mayte Dólera y Eduardo Martínez, *bloggers* del sitio Marketing4food, un sitio especializado en las tendencias en el rubro de la gastronomía comentan que: “El consumidor se preocupa más por lo que come, por la procedencia del producto así como por las propiedades o funciones que éste pueda tener

para su cuerpo” (Dólera y Martínez, párr. 3, 2012). Los anuncios que se ven en los medios inducen a las personas hacia el consumo de las propiedades de los alimentos vendiendo por sobre todo sus beneficios y no el alimento en sí. En Argentina dicho modo de anunciar se puede encontrar por ejemplo en los supermercados, donde se ofrecen cada vez más productos light, bajos en grasas, calorías y sin colesterol, entre otros. Dichos productos son los que los consumidores de hoy demandan y cualquier supermercado o tienda debe tenerlos. Incluso en las cadenas de comida rápida se puede ver, por ejemplo en *Burger King*, que cuenta con la opción de combo Soja Bio, compuesto por una hamburguesa de soja y croquetas de espinaca. Cada vez es más frecuente el consumo del aceite de oliva, del pan integral, de la leche descremada, de frutos secos, es decir, el consumidor mira las propiedades del producto antes de comprar, y ya no son motivados ni por el sabor ni por la calidad; los factores decisores de compra pasaron a ser los beneficios del producto. Tal tendencia también se puede observar en otros espacios además de los supermercados, por ejemplo en sitios web como *Groupon* o *Club Cupon*, donde las ofertas se orientan a lo sano y al deporte, por ejemplo, ofreciéndose viandas bajas en calorías, ropa deportiva, aceites de oliva, clases de pilates, cirugías y reducciones corporales, entre otros. Los individuos además de preocuparse por ser más saludables y llevar una vida más sana también se volvieron más exigentes con sus gustos; demandan rapidez, calidad, comodidad y experiencias, todo en un mismo lugar, es por eso que las empresas se ven obligadas a evolucionar. Empresas como Starbucks tienen éxito porque proporcionan todas las exigencias de los consumidores, están al tanto de todos los cambios del consumidor y tienen las herramientas para poder adaptarse. El target de los productos dejó de ser personas de 25 a 60; hoy en día las campañas publicitarias de este tipo van dirigidas a toda la familia para prevenir enfermedades y controlarlas y para tener una vida más saludable y larga.

Hoy es frecuente ver personas con un alto nivel de estrés, con falta de ocio, más demandantes de experiencias nuevas, con más deseos de llevar una vida sana y más prolongada. Las personas son cambiantes, es por eso que las empresas se tienen que adaptar a las necesidades del mercado. Pero no solo adecuarse a las necesidades del mismo, sino también a su realidad, que hoy consiste en que las empresas tengan presencia en medios masivos online, que dan la oportunidad a las marcas de participar en las redes, conocer a los consumidores actuales y potenciales, sus tendencias, y que se dice de la marca. Las personas de hoy se manejan, compran, realizan vínculos, leen noticias y estudian online; cada vez hay menos lazos interpersonales y es por eso que si una empresa no pertenece a dicho mercado, carecerá de éxito.

Una de las probables tendencias a largo plazo en el sector será la de realizar marketing saludable para poder llegar a los consumidores, el mismo consiste en venderles no el producto en sí, sino los beneficios funcionales que los mismos aportan. Los consumidores demandan cada vez más productos de tal categoría, es por eso que las empresas tienen que estar preparadas para poder adaptar su comunicación, packaging, producto y personalidad a las demandas de su público. Como comentan Dólera y Martínez en su artículo *Marketing y Salud: hacia un marketing funcional* en el blog Marketing4food:

Cada vez es más común escuchar la palabra salud junto a la de marketing y esto viene dado por la evolución de nuestra sociedad, hacia una más moderna y que busca un estilo de vida más saludable (...) Los supermercados están evolucionando hacia farmacias de la alimentación.

(Marín y Martínez, párr. 2 y 3, 2012)

Otra de las probables tendencias es el *mobile marketing*, un ejemplo de dicha clase de marketing es lo que realiza Starbucks; vínculos, comunicación, ofertas, novedades y

cualquier otra clase de comunicación, vía *sms* y *bluetooth*. Dicha clase de marketing proporciona publicidad, contenidos y proximidad todo en la palma de la mano del consumidor. Más adelante seguramente se va a poder comprar el café online, reservar una mesa online, avisar a qué hora se requiere que los platos estén listos y demás servicios. Starbucks y su funcionamiento actualmente llegan a ser un emergente social que se pondrá de moda y quizás se convierta en una tendencia en corto plazo.

Uno de los posibles riesgos a largo plazo es el de la aparición del consumidor ecológico, a raíz de la tendencia que se viene dando de ingerir productos sanos para nosotros y para el medio ambiente; es probable que en unos años el mercado tenga dicha clase de clientes. Según Kantar WorldPanel en su investigación Balance y Futuro del sector Gran Consumo, el 84% de los consumidores encuestados se interesan por el reciclaje, el 64% compra productos no dañinos para el medioambiente y el 43% está dispuesto a pagar más por productos sanos que no dañen al medioambiente. También se comenta que otro posible riesgo en el sector gastronómico es el del consumidor saludable, quien hoy, a la hora de comprar busca alimentos sanos que le proporcione una buena salud; siguiendo la misma investigación se pudo ver que el 71% de los encuestados compra productos sanos y que el 51% se interesa por productos sin aditivos (Kantar WorldPanel, párr. 3 y 5, 2012). Las empresas van a tener que invertir más en nuevas tecnologías y materiales para estar a la altura de los deseos del consumidor.

Otro de los posibles riesgos del sector que se pudo detectar a partir de un estudio realizado por Millward Brown, una de las principales compañías de investigación de marcas y publicidad a nivel mundial, sobre Publicidad Digital para el 2012 es que se habla de que en un corto plazo se comenzarán a cobrar a las empresas por tener la foto de su marca en el sitio web, es decir, los grupos en Facebook por ejemplo se van a convertir en un medio

publicitario. Además, en el informe Millward Brown, se advierte sobre el futuro crecimiento en el comercio electrónico:

(...) las marcas deberán ofrecer canales simples, sencillos y directos para adquirir sus productos, una información detallada y clara de lo que ofrecen, pero con un trabajo orientado no únicamente a vender, sino a ofrecer al usuario una experiencia integral con la marca.

(Millward Brown, párr. 6, 2012)

La nueva tendencia que se avecina implica una gran inversión y desarrollo por parte de las empresas. Las compañías que no cuenten con el capital y dichas herramientas, en el futuro no van a poder competir con las demás ya que cada vez más se utilizan las transacciones online.

Las tendencias nombradas se relacionan con las necesidades y las fantasías de los consumidores, es decir, con aquello que los sujetos creen que les falta para poder sentirse satisfechos y felices. La empresa lo que hace es detectar tales carencias en las personas, y les ofrece productos y servicios pensados para sus necesidades.

1.3 Necesidades y fantasías inconscientes

Como comenta Lipovetsky, filósofo y sociólogo francés en su libro *La era del vacío*: “En la sociedad postmoderna reina la indiferencia de masa, sentimiento de reiteración y estancamiento, en que la autonomía privada no se discute (...) donde se banaliza la innovación superficial, en la que el futuro no se asimila (...)” (1993, p.10). Dicha sociedad necesita vivir aquí y ahora, mientras que los consumidores están insertados en la era de la post modernidad, y necesitan de más atención y esfuerzos para ser captados. Son sujetos narcisistas y materialistas que necesitan ocuparse de ellos mismos y consumir para poder

saciar su vacío. Las personas viven con stress, y el mismo es causado por la falta de ocio, relajación, y es por eso que en estos momentos cualquier empresa debe basarse en las necesidades de los individuos actuales para planear las estrategias de marketing y de comunicación a utilizar. El resto-bar no solo ofrece un servicio de comidas y bebidas sino que tiene como objetivo principal poder ofrecerle al consumidor un momento de relajación donde pueda distenderse y olvidarse de los problemas que siente que atraviesa. Se busca lograr una experiencia que valga más que simplemente un producto.

El sujeto se reinventa constantemente a causa de los contextos que lo rodean, y eso lo lleva a la falta de identidad; el hecho de estar continuamente adaptándose a nuevos lugares, actividades y experiencias hace que la persona a veces se sienta perdida y con miedo a lo nuevo. El ser humano se acostumbra a la sociedad en donde vive y a cierta manera de vivir, pero la estabilidad no dura mucho tiempo, ya que el contexto va a volver a cambiar. La transformación producida en la sociedad afecta al sujeto y hace que el mismo se sienta solo, perdido, confundido y perturbado, ya que tiene que estar siempre adaptándose a lo nuevo, dejando de lado y atrás a lo que se había acostumbrado. Como comenta Lipovetsky en su libro:

Los individuos aspiran cada vez más a un desapego emocional, en razón de los riesgos de inestabilidad que sufren en la actualidad las relaciones personales. Tener relaciones interindividuales sin un compromiso profundo, no sentirse vulnerable, desarrollar la propia independencia afectiva, vivir solo, ese sería el perfil de Narciso. (Lipovetsky, 1993, p.76)

Los individuos tapan dicha inseguridad con objetos, los cuales son las marcas. Por dicha razón es que necesitan sentir un alto grado de pertenencia con los productos o servicios que decidan consumir. Macadamian Dream es una empresa que le ofrece al consumidor el grado

de pertenencia que ellos necesitan, la empresa se aferra a las carencias e inseguridades de ellos para llegar a ese objetivo, sumado a la alta calidad de productos ofrecidos. Para lograrlo se utiliza el marketing de relaciones, el marketing emocional y el marketing de la experiencia. Para poder captar la atención de los consumidores se juega con los sentidos, y además dicha experiencia se acompaña con un buen servicio en el resto-bar y fuera del mismo y con acciones de marketing y publicidad.

A causa de todas las necesidades del consumidor y sus exigencias, los anunciantes apuntan cada vez más a la convergencia, la cual es la posibilidad de mezclar los medios masivos con los no tradicionales y las nuevas tecnologías. De lograr una buena convergencia, se puede llegar al consumidor de una manera más efectiva que con solo un medio o dos. Dicha acción genera que el consumidor sea alcanzado por muchos más lugares y medios que lo normal, representa una forma de captar su atención y de llegar a él de una manera efectiva y rápida. Macadamian Dream utiliza dicho recurso para llegar a sus consumidores. Los medios tradicionales, llamados ATL, *Above the line*, y en español, por arriba de la línea, son los medios masivos, conformados por las revistas, la televisión, la vía pública y el internet. Los medios no tradicionales, llamados BTL, *Below the line*, y en español, por debajo de la línea son conformados por soportes comunicacionales que se exponen en lugares específicos y tienen como fin llamar la atención. Los medios BTL que se van a utilizar en Macadamian Dream son las degustaciones y un stand en el restaurante italiano All'Uso Nostro, ubicado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, y degustaciones en el local. Además, el resto-bar cuenta con un sitio web que mantiene al consumidor informado constantemente acerca de las promociones y nuevos productos y con un sitio en Facebook para que los consumidores puedan interactuar a diario con una persona encargada de Macadamian Dream y pueda hacer las preguntas que desee y/o dejar comentarios.

Las armas clave de la publicidad son la sorpresa y lo inesperado, dentro de la publicidad operan los mismos principios de la moda; originalidad a cualquier precio, el cambio permanente y lo efímero (Lipovetsky, 1990).

La realidad de la marca tiene que estar lo más adecuado al consumidor que se pueda, por eso a través de la comunicación se difunden los mismos valores y creencias para poder lograr identificación y pertenencia. Macadamian Dream trabaja para poder generarle placer a los consumidores brindándoles un momento de ocio y relajación, el cual apunta a producir en ellos un momento de satisfacción. La empresa se concentra en las necesidades del consumidor actual las cuales son, contar con más espacios de dispersión y relajación, contar con un momento para ellos donde puedan olvidarse del estrés y de las tareas diarias y se puedan distender totalmente.

La realidad de la organización va a estar siempre influenciada por la realidad de los sujetos y va a tener una apreciación subjetiva por parte de los consumidores, es por eso que la realidad de la empresa tiene que ser lo más semejante posible a la realidad de los sujetos. Para dicho objetivo se requiere observar el contexto, criticar la realidad, conocerla, cambiarla y abordarla de todas las formas posibles para poder construirla y re- construirla. Macadamian Dream tiene que aprender sobre los consumidores, conocer sus valores, creencias, hábitos y gustos para llevar dicho conocimiento a la empresa y a la marca para que de esa manera se genere valor e identificación.

Macadamian Dream se basa en la realidad de su contexto y el de sus consumidores para poder construir una comunicación lo más afín con sus clientes. La empresa se apoya en las experiencias, en el ocio, en el placer al consumir, en los hábitos de una vida sana y los vínculos con los clientes. Para poder transmitir lo que se quiere, se utiliza la comunicación.

Daniel Scheinsohn, licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, especializado en el pensamiento y planeamiento estratégico de la comunicación, en su *libro Comunicación Estratégica* comenta que: “La comunicación es un hecho fundamental de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella” (2009, p.17). El autor menciona las temáticas de Intervención para entender mejor el corpus de la empresa y Macadamian Dream las adapta. El primer punto que toca el autor es la personalidad, la misma se define como un recorte de la compleja realidad de la empresa, las diferentes conductas humanas que posee la marca. En dicha instancia entra el contexto interno y externo que rodea a Macadamian Dream, la empresa recorta su personalidad a lo que más le sirve hoy y ahora teniendo en cuenta la realidad de los sujetos a los que apunta. Macadamian Dream toma como conceptos principales de su personalidad la experiencia y el ocio. Es decir, es una marca que le ofrece a sus consumidores un servicio que les proporciona un momento de relajación, de distrés, donde pueden llevarse a cabo una nueva experiencia multisensorial. El segundo punto es la cultura, la misma es el patrón de comportamientos que la marca hace propia, estándares a seguir dentro y fuera de la empresa. La cultura es elegida por el dueño de la marca y se relaciona con experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan tanto a la empresa como a los trabajadores, y a las personas a la cual se dirige la misma. Macadamian Dream trabaja principalmente con los valores humanos, los cuales afectan a las personas. Los empleados de la organización son tratados con respeto y se les proporciona todas las herramientas necesarias para poder sentirse a gusto en el lugar donde trabajan. Es importante también dejar en claro que la empresa dispone de mecanismos de incentivos para que los empleados estén constantemente motivados.

El servicio de la empresa hacia los clientes es otro punto al que se le pone mucho énfasis, ya que los clientes al igual que los trabajadores, son los más importantes. El servicio y la calidad proporcionada son de primera clase.

El tercer punto es la comunicación, la misma tiene que ver con la transmisión de la esencia de la Identidad hacia afuera. A través de la misma, Macadamian Dream busca transmitir y dar a conocer su identidad como empresa, su personalidad, sus valores y su cultura. Solo a través de la comunicación, es que el resto-bar puede llegar a sus consumidores y hacer que se sientan identificados con la identidad de marca. El cuarto punto tiene que ver con los vínculos, los cuales están completamente ligados al sujeto. Las personas tienen necesidades inconscientes que vienen de sus inseguridades, miedos, y de la influencia del postmodernismo, narcisismo y de la publicidad que muestran los medios junto con los estereotipos imposibles de alcanzar. El objetivo es que la marca transforme dichas carencias en deseos conscientes y que al consumir la marca encuentren satisfacción. Cuando el consumidor elige un producto o servicio para satisfacer el deseo pero no logra ese objetivo, el consumidor se puede frustrar.

Macadamian Dream para poder lograr el vínculo, lo primero que hace es centrarse en las necesidades actuales de los clientes, en sus falencias e inseguridades. Se centra en la falta de ocio, en el alto nivel de stress, en la demanda de nuevas experiencias y el consumo de productos saludables. Dicha información se transmite a través de la comunicación que la empresa realiza para que los sujetos se sientan identificados y se comience a formar el vínculo deseado. El quinto punto se conforma por el aprendizaje, todas las acciones que la marca genera tienen consecuencias, algunas veces se tendrán buenos resultados y otras no. En los casos que la empresa no logra los resultados esperados la misma tiene que aprender a desaprender; es decir Macadamian Dream aprende de sus errores, los analiza y luego realiza acciones para que los mismos no vuelvan a ocurrir. De dicho modo la empresa genera valor y prevención de riesgos.

El estudio del sujeto se realiza antes de lanzar la marca y la comunicación al mercado y a los consumidores. Es esencial conocer cómo se maneja el sujeto y que cosas afectan su vida diaria, para poder de esa manera poder llegar a ellos con un mayor grado de profundidad. Ana Quiroga, directora de la primera escuela privada de psicología social en Buenos Aires, habla de la relación del sujeto con lo objetual, lo cual se conforma por el producto o servicio que se consume. Ella dice que el estudio del sujeto parte de las necesidades y fantasías inconscientes, y que allí hay un mundo interno donde se ve el aprendizaje y las experiencias que el sujeto tiene. Dicho mundo personal, es en otras palabras su realidad, lo que él conoce y en lo que él cree. La realidad del sujeto viene de la cotidianeidad, de su día a día y de lo que él está acostumbrado. Y además está rodeado por un contexto externo; la cultura y organizaciones (2004). En el mundo interno del sujeto situado en la postmodernidad aparecen muchas necesidades y fantasías que no han sido satisfechas, es por eso que la empresa tiene que poder detectarlas y trabajar en base a ellas. Lo que surge es la necesidad de pertenencia y Macadamian Dream trabaja desde lo comunicacional y en el local para poder lograr la pertenencia por parte de los clientes. El objetivo se logra a través de las experiencias en el local, de los mensajes que los clientes reciben, de la calidad y servicio que ofrece el resto-bar y a través de todo lo que conforma y hace a la empresa.

1.4 ¿Cómo se lleva adelante una empresa?

Las lógicas de consumo del mercado, las tendencias actuales, las necesidades y fantasías de los consumidores de hoy en día, son relevantes para poder entender cómo llevar a cabo un negocio. Sin embargo, algo que no se tiene que dejar de lado es la pregunta, ¿Cómo se lleva adelante un proyecto o negocio?; plantear la idea es fácil, lo difícil es lograrla. Para que la misma se pueda realizar, lo más importante es saber liderar, es decir, guiar a toda la empresa hacia un mismo objetivo. Para que dicho liderazgo sea bueno y eficiente el mismo

tiene que realizarse de manera consciente, como dice Fredy Kofman, licenciado en economía en la Universidad de Buenos Aires, en su libro *La empresa consciente*: “El liderazgo excelente es el liderazgo consciente” (2008, p.33). No se tiene que pasar por alto ningún área de la organización, ya que tienen que poder funcionar bien tanto por separadas como en conjunto. Macadamian Dream se lleva a cabo teniendo en cuenta todas las partes que la componen, logrando de tal manera sinergia y la dirección de las mismas hacia un mismo objetivo, que es brindarles a los consumidores una experiencia y productos de alta calidad. La realidad de hoy es versátil y es por eso que la empresa se tiene que adaptar a los cambios no solo del mercado sino también de su personal. Para que lo que se muestre y comunique sea óptimo, primero tienen que estar sólidas las relaciones humanas con los empleados de la empresa. Como señala Kofman: “Para alcanzar el éxito es necesario tratar con seres humanos, lo que equivale a decir, con seres conscientes” (2008, p.33). Los seres humanos piensan y sienten es por eso que al personal de Macadamian Dream se lo trata con el respeto e importancia que merece, solo así se lograrán las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

El mundo exterior de la empresa es igual de importante que el interior, por dicha razón es que Macadamian Dream está constantemente investigando acerca de las tendencias que se avecinan para poder satisfacer siempre las demandas de su público. Lo mencionado se va a lograr a través de la cultura, los valores y la percepción que los clientes tengan de la empresa. Si ellos logran percibir sus propios valores y logran satisfacer sus necesidades en la empresa, entonces se puede lograr la confianza, seguridad y lealtad que se busca. Dichos objetivos se alcanzan con el tiempo a través de la experiencia de las promesas cumplidas. Lograr la seguridad en un cliente es un reto grande y conlleva un gran esfuerzo por parte de toda la organización. Si el cliente percibe desconfianza, luego sentirá inseguridad; es por eso que Macadamian Dream se centra en la generación de confianza dentro y fuera de la

empresa, ya que logrando la seguridad interna, el reto de alcanzar la confianza externa es más leve. Como bien señala Kofman: “Cuando estamos más conscientes, podemos percibir mejor aquello que nos rodea, comprender nuestra situación (...) Nos permite enfrentar nuestras circunstancias y dedicarnos a concretar nuestros objetivos actuando de acuerdo con nuestros valores” (2008, p.35). Estar conscientes significa actuar de manera correcta, es entender que la organización no se tiene que concentrar solo en sí misma, sino también preocuparse por los demás. Para que se logre, lo principal a realizar es que la empresa sea consciente, si la empresa no lo es, entonces los empleados no lo serán, y por ende los clientes no se sentirán a gusto con la misma. Macadamian Dream sitúa a sus empleados en el pilar de la empresa, cuenta con gerentes capacitados que saben cómo tratar y valorar a sus empleados, ya que los empleados son el activo más valioso de la empresa. Los gerentes están entrenados para poder apoyar, estimular, reconocer y felicitar a sus empleados, no solo en ocasiones especiales, si no de forma regular, para que se sientan motivados y se transformen en empleados felices y tengan ganas de progresar y dirigirse todos juntos al objetivo principal de la empresa.

Como señala Kofman en su libro *La empresa consciente* toda organización cuenta con tres dimensiones, la primera es la impersonal que tiene que ver con el ello, con la eficacia, eficiencia y confiabilidad de la empresa. La segunda es la interpersonal que se refiere al nosotros, a las relaciones entre los miembros, la solidaridad y confianza, y la tercera es el yo, la cual se compone por los aspectos personales, los psicológicos y conductuales, como ser la salud, la felicidad y la pertenencia (2008). Dichas dimensiones en Macadamian Dream son cubiertas y trabajadas a la par sin que una pase a ser más importante que la otra. El ello tiene que tener una base fuerte, es por eso que Macadamian Dream cuenta con una cultura organizacional en la que tiene en cuenta a los empleados, de igual manera que a sus objetivos económicos. Luego viene el nosotros, después de lograr una base fuerte y

confiable dentro de la empresa es que aparecen las relaciones con los compañeros, aquí se tiene que poder lograr una relación sana, confiable, donde no hayan malas intenciones ni mentiras por parte de ninguno de los integrantes. Cuando dicha confianza se logra, recién allí se puede hablar del yo, tal dimensión es la más significativa ya que habla de la realización, felicidad y bienestar de cada empleado. Macadamian Dream trabaja desde las bases hasta el yo para poder generar la satisfacción máxima en los empleados. Para que el desafío se logre se trabaja haciendo hincapié en la cultura, la cual se relaciona con los objetivos, creencias, rutinas, necesidades y valores de la empresa. Se tiene que lograr que toda la compañía actúe en relación a dicha cultura. Como expresa Kofman: "La chispa que enciende un proceso de cambio cultural es la modificación de las actitudes, creencias y conductas de los altos directivos (...) Es el paso del liderazgo inconsciente al liderazgo consciente" (2008, p.50).

Macadamian Dream también toma en cuenta como herramienta para lograr la meta esperada, el libro *Las seis medallas del valor* de Edward de Bono, escritor y psicólogo de la Universidad de Oxford y además entrenador e instructor en el tema del pensamiento. *Las seis medallas del valor* mencionan los seis aspectos más trascendentales de una empresa y habla de la importancia y sinergia que cada parte tiene con la otra. La palabra valor es compleja, ya que hay que entender que crearle valor a la marca es fácil, lo difícil es gestionar dicho valor a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Se tiene que gestionar el mercado, el cliente y la misma empresa junto con sus recursos humanos, es decir, se debe realizar un seguimiento y desarrollo, y al mismo tiempo modificar la organización a las necesidades que se descubran. Edward de Bono comenta: "Si las decisiones no se basan en valores, no quedan muchas cosas en que basarse (...) Es necesario mirar al futuro y considerar las posibles consecuencias de cada decisión" (2002, p.24). El habla de la prevención y dice que no solo hace falta tomar las decisiones basadas en los valores si no que también hay que

tener en cuenta lo que dicha decisión desatará en un futuro, para eso, Macadamian Dream está al tanto de los cambios que aparecen en el mercado y en la empresa para en un futuro no tener inconvenientes. Los valores utilizados en la comunicación de la empresa van a determinar la percepción de los clientes, por eso la empresa trabaja para conocer bien a su público antes de tomar decisiones basadas en los valores. En una organización no es posible prestarle atención a todas las cosas relevantes a la vez, es por eso que en el libro se hablan de seis medallas diferentes. La primera medalla es la de oro, la misma apunta a los valores humanos, los cuales afectan a las personas. En Macadamian Dream al igual que en el libro se toma dicha medalla como la más significativa, los valores humanos son los que más se cuidan para poder alcanzar las siguientes medallas. Se cuida al personal y se les da todo lo necesario para que se sientan felices y orgullosos de trabajar allí. La segunda medalla es la de plata, la misma se refiere a los valores de la organización, es decir, a las creencias y a la forma de trabajar que tiene la empresa, junto con su misión y visión. La tercera medalla es la de acero y representa los valores de la calidad. La misma es una de las preocupaciones más relevantes, la empresa tiene como uno de sus objetivos principales poder brindarles a sus clientes productos de alta calidad. La cuarta medalla es la de cristal, la cual hace referencia a los valores asociados a la creatividad, innovación y experiencias, entre otros. Macadamian Dream se centra en brindarles a sus clientes no solo sus productos, sino también una experiencia única en el local. La idea es que la visita a Macadamian Dream se vuelva un espacio donde el cliente se pueda relajar, sentirse cómodo y olvidarse de sus preocupaciones, acompañado de los productos exclusivos ofrecidos. La quinta medalla es la de madera, la cual se concentra en los valores de la ecología, habla de las consecuencias de las acciones de la empresa hacia el mundo exterior. Macadamian Dream no cuenta con acciones que puedan llegar a perjudicar al medio ambiente, de hecho, el producto principal de la empresa, las nueces Macadamia son nacionales y se fomenta el consumo de un

producto nacional. La sexta y última medalla es la de latón, la cual habla de los valores de la percepción. Tiene que ver con lo que los consumidores perciben de Macadamian Dream. (Bono, 2002). Al tener las seis medallas, la empresa puede concentrarse de manera aislada en el valor que desee y quiera mejorar o cambiar. Macadamian Dream a través de las mimas puede prevenir situaciones que no son convenientes, y en la gestión la empresa puede trazar diferentes escenarios y prevenciones en diversas situaciones.

Capítulo 2. Macadamian Nut

La situación problemática que da el pie para pensar en el proyecto es que existen tendencias fuertes en la actualidad, una de ellas es la demanda de las personas por vivenciar nuevas experiencias, otra de ellas es que los sujetos hoy en día exigen lugares para distenderse y olvidarse de su rutina. Lo mencionado surge a causa de la falta de ocio, del estrés en la sociedad, de la falta de relajación de las personas, a causa del trabajo y del día a día. Macadamian Dream se dirige a consumidores que necesitan de dicho espacio, que llevan una vida activa y que demandan de un lugar en donde puedan olvidarse de su rutina y darse un gusto. La empresa además de proporcionar los servicios de un resto-bar clásico, se concentra en generar una experiencia diferente y única a través de los sentidos. Luis Codó, director académico en ISGEG - Instituto Superior de Gestión y Gastronomía, en su artículo *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente* menciona que:

Ha llegado el momento de empezar a pensar en la gastronomía como un concepto integral, algo que va más allá de la simple comida y trato entre cliente y camarero. Y ello, implica conocer en detalle aquellos mecanismos y factores que hacen que un cliente evalúe su experiencia gastronómica de forma negativa o positiva.

(Codó, párr. 3, 2008).

La empresa se concentra no solo en el valor tangible de lo que ofrece como ser, la calidad, los productos, el lugar, los precios, entre otros, sino también en los valores intangibles, que son los que realmente diferencian a la empresa y la hacen única, como por ejemplo la experiencia, el valor diferencial, la atención, y en el caso de Macadamian Dream, la utilización de los sentidos para llegar al consumidor. La experiencia gastronómica que se pretende generar se alcanza en primer lugar con una excelente atención y alta calidad de la comida, y en segundo lugar, con la utilización de los valores intangibles con los que cuenta la empresa, los cuales son percibidos por los clientes. Luis Codó menciona aspectos que se

tienen que gestionar para poder establecer una experiencia satisfactoria. El primero es la parte estética. Para poder generar una experiencia sensorial, dicho aspecto es lo primero que el cliente percibe, en tal dimensión entra todo lo que el cliente puede ver, como por ejemplo el logotipo, los folletos, los colores, los uniformes y la ambientación, entre otros. Es primordial lograr que la comunicación visual tanto dentro como fuera del local sea pareja. Los colores institucionales de Macadamian Dream son el marrón y el beige como primarios, y como secundarios los colores pasteles. El segundo aspecto mencionado por el autor es el ambiental. Dentro de lo ambiental se encuentran los olores, los sabores, los ruidos, la decoración, la temperatura y la comodidad del cuerpo. En Macadamian Dream se eligen los olores a café y chocolate para que vayan acorde con los colores y con el piso de madera. La estructura principal del local es una mezcla de madera y ladrillos para generar un ambiente acogedor. La música seleccionada es de relajación, la cual va acorde con los sofás y sillas seleccionadas. Como comenta Codó “La componente ambiental se refleja, tanto en la imagen corporativa de nuestro restaurante como en su filosofía.” (párr. 8, 2008). El tercer aspecto mencionado por el autor es el procedimental, el cual engloba lo que se refiere al contacto físico con los camareros, el equipo humano y el cajero, entre otros. El servicio es brindado por los empleados de la empresa y los sentidos que se generan en el ambiente ayudan a reforzar dicho servicio. Los empleados son los principales responsables en dar una imagen favorable. Lo que se pretende en Macadamian Dream es proporcionarles a los clientes un servicio que imparta alegría, amabilidad, empatía y preocupación. Si lo anterior no se logra, entonces cualquier otro esfuerzo se vuelve una pérdida de tiempo. El cuarto aspecto del autor es el interpersonal, dicha dimensión tiene que ver con la anterior, ya que el autor comenta que no solo hay que tratar al cliente con amabilidad, respeto y alegría, sino que se tienen que poder contagiar dichas sensaciones a los clientes y generar de tal manera confianza, comunicación y un vínculo, el cual es el responsable de que la visita se repita

nuevamente o no. El quinto aspecto es lo informativo, el autor hace mención de la necesidad de los clientes actuales de saber sobre la historia de la empresa, de su entorno, de su personal y de su funcionamiento. Al brindarles dicha información, se genera un vínculo más estrecho y de más confianza. Es por eso que a raíz de tal dimensión es necesario seleccionar los medios correctos a utilizar para poder hacerles llegar a los consumidores la información que demandan. Macadamian Dream pone a disposición de los clientes al personal, el cual está capacitado e informado; folletos informativos; un sitio web con la información institucional y, una fanpage en el Facebook. El sexto y último aspecto mencionado por el autor son los recuerdos, Codó indica que para que el esfuerzo de los demás aspectos sea duradero es necesario realizar uno último brindándoles a los clientes algo que les genere recordación. Lo ofrecido puede ser algo tangible o intangible, pero debe ser algo que vaya acorde con la imagen de la empresa. Como finaliza diciendo Codó en su artículo: “El producto potencial, representa la fuerza y la originalidad de un restaurante para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Su gestión y control tienen como objetivo la creación de la experiencia gastronómica total de nuestro cliente.” (2008, párr. 16).

2.1 Contexto Mediato/Inmediato

Macadamian Dream se encuentra en el sector de servicios y el sector alimenticio, dentro de la categoría de café-bar. La empresa tiene como finalidad generarle placer a los consumidores brindándoles un momento de ocio y relajación, y que así, los clientes se puedan ir del local con una sensación de satisfacción interior. Para generar dichos objetivos Macadamian Dream se concentra en las necesidades del consumidor actual, las cuales son contar con espacios de dispersión y de relajación, con espacios en donde puedan olvidarse por un momento del estrés y de las tareas diarias; fundamentalmente un lugar donde se puedan distender totalmente promoviendo un instante de ocio y placer.



Figura 1. Contexto Mediato de la Marca. Fuente: Elaboración Propia

A raíz de la satisfacción generada en el local a través del consumo de los productos y servicios ofrecidos, Macadamian Dream intenta transformar cada visita al local en una nueva y única experiencia. El fin de la empresa es que la marca pueda ser asociada a un lugar donde se puedan vivenciar nuevas experiencias de relajación y dispersión.

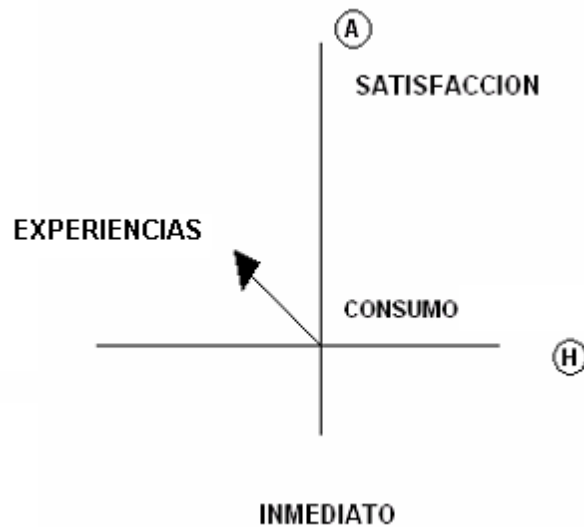


Figura 2. Contexto Inmediato de la Marca. Fuente: Elaboración Propia

Macadamian Dream se aferra a la falta de ocio, al alto nivel de stress y a la demanda de nuevas experiencias. Los mismos son problemas que hoy en día afectan a las personas e influyen en su estilo de vida y rutina diaria. Al centrarse en sus preocupaciones específicas, la organización logra generar un vínculo y crear afinidad con sus consumidores. Las personas viven ocupadas todo el día, haciendo muchas cosas a la vez, se olvidan de relajarse, de tener un momento sin preocupaciones y de distenderse por completo. El alto nivel de stress que llevan las personas a causa de su vida cotidiana, de las preocupaciones, las obligaciones y las demandas que tienen de las personas que las rodean es una preocupación grande. El mundo actual obliga a las personas a vivir de dicha manera, el tiempo ya no alcanza para nada y siempre hay más cosas que hacer. La empresa detectó tales problemas en las personas y les ofrece un espacio donde pueden desestresarse por completo. La compañía juega con los sentidos; el olfato, lo visual, el gusto y el tacto para poder generar la experiencia deseada. Y además, se les proporciona una buena atención y calidad en el servicio. Lo que se busca es que al salir del local se lleven consigo el recuerdo de la buena experiencia y la tomen como una posibilidad para cortar con su rutina diaria.

2. 2 El contexto de la marca

El saber cómo llevar a cabo una empresa y saber gestionar el valor para poder retener a los consumidores y empleados es relevante ya que constituye la estructura básica para que cualquier emprendimiento se pueda llevar a cabo, y que el mismo pueda perdurar a través del tiempo. Sin embargo, lo mencionado no es lo único que importa a la hora de realizar un emprendimiento o comunicar un producto o servicio, también se le tiene que dar mucha importancia a la parte intangible, lo que no se puede ver. Dicho aspecto en cualquier proyecto es el que a lo largo del tiempo va a generar el mayor valor. Se toma al autor Alberto Wilensky, licenciado en administración y comercialización, graduado de la Universidad de

Buenos Aires, que en su libro *La promesa de la Marca* habla de la importancia de la imagen y del valor intangible que se genera, pero que no se puede ver a simple vista.

El autor comenta que más allá de la parte tangible y funcional del producto, hoy en día con todos los avances tecnológicos que surgieron y los grandes cambios en los consumidores, se tornó más significativa la parte intangible y emocional del mismo. El lado emocional tiene que ver con la imagen del producto en general como ser; el nombre, la simbología, la identidad, el carácter, el posicionamiento y el discurso (Wilensky, 1998). Los cambios surgieron porque hoy en día los comportamientos y las demandas sociales son mucho más complejos que antes. Los clientes son cada vez menos fieles y dicha característica hace que sea mucho más complicado ofrecer productos o servicios que satisfagan por completo la necesidad o el deseo del consumidor. Es por dicha razón que las marcas débiles tarde o temprano desaparecen del mercado, quedando activas solamente las fuertes o las que se encuentran bien posicionadas en la cabeza del consumidor. Una de las características que tiene una marca fuerte es que no solo satisface la necesidad básica si no que representa un estilo de vida, hábitos y costumbres, generando que el consumidor se identifique con la empresa. Para que la misma pueda cumplir sus objetivos y llegar a sus consumidores a través de lo racional y lo emocional, es necesario posicionar correctamente al proyecto en los cuatro escenarios que menciona el autor, relacionados con la identidad de marca. La manera en que los consumidores perciban la identidad de la marca va a depender de los valores, creencias y experiencias del consumidor.

Una marca siempre va a intentar ser percibida como una en la cual los consumidores puedan confiar ciegamente y además se puedan sentir identificados, haciendo que la misma se vuelva parte de su vida cotidiana. Como comenta Wilensky en su libro:

La identificación de las necesidades que realmente perciben los consumidores proporciona una guía para el desarrollo del negocio (...) La definición específica de

cuál es la necesidad que realmente se está satisfaciendo es el paso inicial para la construcción de una marca exitosa.

(Wilensky, 1998, p.34).

Para que un negocio sea exitoso es necesario que los proyectos sean construidos pensando en el consumidor, en sus gustos, sus hábitos y estilos de vida; la marca se tiene que moldear a través del tiempo, eso quiere decir tener en cuenta los cambios que el consumidor tenga y tener la capacidad de adaptarse a ellos. El primer escenario es el de la oferta; el mismo tiene que ver con el posicionamiento propuesto, es decir, con lo que la compañía puede ofrecer. En dicho espacio se tiene que poder proyectar el mundo interno de la compañía. Es decir, todo lo que forma parte del producto o servicio como por ejemplo la marca, la comunicación, la identidad, la personalidad, la imagen o cualquier otra característica de la marca que se comunique hacia afuera y se haga conocer, tiene que ser equivalente al mundo interno de la compañía. La misión de la empresa es poder posicionarse como la número uno en su rubro en la ciudad de Santa Cruz, Bolivia. La número uno en cuanto a la experiencia ofrecida, la calidad, el servicio y los valores que maneja. La visión es poder ser percibida como una empresa confiable que está en constante adaptación al cliente y a sus necesidades. El segundo escenario se forma a través de la demanda, el mismo tiene que ver con el posicionamiento logrado. Todo lo que se comunique está orientado y adaptado a la demanda, porque cuanto más la empresa se acerque a las fantasías de los consumidores, a sus gustos o necesidades, más probabilidades de éxito tiene. Si el consumidor de Macadamian Dream encuentra en la oferta lo que está buscando, el mismo va a cumplir sus fantasías, de caso contrario, si lo que adquiere no es de su agrado o no está de acuerdo con la comunicación o valores de la empresa, el sujeto se puede llegar a frustrar y se generarán pensamientos negativos hacia la empresa. Se espera que la marca tenga la fuerza y el posicionamiento suficiente como para poder hablar por sí misma. El tercer escenario es el

cultural, el mismo se conforma con los valores sociales. Es probable que a lo largo del tiempo los consumidores cambien, y la marca tiene que ser capaz de adaptarse una y otra vez. El contexto va a ir modificando a los consumidores; el hecho tiene que ver con las tendencias en la sociedad, las modas y los gustos. Cuando una marca es recién lanzada al mercado puede que tenga determinado aspecto, pero la misma va a tener que adaptarse a los nuevos cambios y tendencias sociales. El último escenario es el competitivo, se relaciona con las marcas que se encuentran en el mercado al cual la empresa apunta. Dentro del escenario están las empresas que compiten de manera directa, y también las que compiten de manera indirecta. En Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, existe la distribuidora CAISY, la cual cosecha y exporta las nueces de Macadamia al exterior, pero no existe una empresa que se ocupe de ofrecerle dichas nueces al mercado nacional. Es por tal razón que Macadamian Dream detecta en el mercado cruceño una oportunidad. Es por eso que se trabaja con lo emocional, con lo subjetivo y con la comunicación, para que cuando aparezca un competidor, la marca ya cuente con un fuerte posicionamiento establecido y que de tal manera la empresa sea vista como la número uno en su rubro. La competencia directa de Macadamian Dream se constituye a través de Alexander Coffee, Sir Francis, Mr Café, Kaabá, y Saint Honoré. La empresa tiene una ventaja competitiva al usar la nuez de Macadamia y al dirigirse a los consumidores con necesidades no satisfechas por otros resto bares. Pero más allá de la ventaja competitiva, en el mercado hay un alto grado de rivalidad ya que existen suficientes resto-bares conocidos con mucha historia. Las empresas sustitutas de Macadamian Dream en el mercado cruceño son Piccolo, La Kivon, los salones de té y los restaurantes. Piccolo y la Kivon son empresas que venden toda clase de productos, entre los cuales se encuentran los cafés, las masas típicas para la hora del té, tortas y platos de comidas diversos, es por dicha razón que constituyen parte de las empresas sustitutas, si bien no se especializan en cafés, nueces, masas y platos saludables,

si los venden. Los salones de té, como por ejemplo la Tertulia, Las Cazuelas o El Buen Gusto, son espacios tradicionales que son muy concurridos mayormente por mujeres entre 20 a 70 años, además son muy utilizados para realizar *baby showers*. En los salones se puede obtener una variedad de masas y comidas típicas cruceñas junto a bebidas tradicionales. Y por último están los restaurantes, los cuales entran dentro de las empresas sustitutas ya que también ofrecen cafés y platos de comida.

Los cuatro escenarios componen los puntos más relevantes a ser estudiados, es por dicha razón que es necesario poder estar al tanto de todos los aspectos de la organización. El proyecto se lleva a cabo teniendo en cuenta todas las áreas para poder lograr una sinergia y que todas las partes se dirijan hacia un mismo objetivo, que es el de brindarle una experiencia al consumidor, junto con productos de alta calidad. (Wilensky, 1998).

2.3 Historia e historicidad de marca

El diferencial principal de Macadamian Dream se centra en la utilización de la nuez de Macadamia para la realización de la mayoría de sus productos. Dicha nuez es considerada como la reina de las nueces, la misma posee un gran valor nutritivo y potencial de alto valor agregado, es considerada un fruto exótico que pertenece al segmento de agro productos no tradicionales. CAISY (2007, párr. 3)

Como se comenta en el sitio de CAISY, la cooperativa agropecuaria Integral ubicada en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, históricamente se relata que desde antes de la llegada de los europeos a Australia, los aborígenes se congregaban en las lomas del llamado *Great Dividing Range, Queensland*, para alimentarse de la semilla de dos árboles siempre verdes, que llamaban kindal kindal. Más tarde el género fue nombrado Macadamia en 1857 por el botánico Ferdinand von Mueller, primero en describir el género, en honor de su colega el naturalista y político australiano, de origen escocés, John Macadam. (2007, párr. 1)

Las nueces Macadamia, conocidas popularmente como La Reina de las Nueces desde sus inicios fueron percibidas como una especie rara, casi única y de exquisito sabor. El hecho de que no se cultiven en muchos países hace que su precio sea más elevado que el resto de las nueces. Además, tienen un sabor exquisito que va perfectamente con diversa variedad de platos gourmet. En el mercado Boliviano dicha clase de nueces son comercializadas mayormente a los Estados Unidos, pero la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, que es donde se producen, no cuenta con una empresa dedicada a la comercialización de las nueces para su mercado. La cooperativa también menciona que las nueces de Macadamia, al igual que el resto de los frutos secos, se caracterizan por su elevado contenido graso, lo cual hace que sean alimentos energéticos. Pese a su elevado aporte calórico, dichos alimentos comparten con el resto de frutos secos las llamadas grasas buenas cuya presencia en la dieta contribuye a disminuir los niveles de colesterol sanguíneo y a hacer la sangre más fluida, reduciendo así el riesgo de arteriosclerosis y trombosis.

Macadamia de Veracruz, empresa social ubicada en México que se dedica a la elaboración de productos gourmet con las nueces de Macadamia relata que dichas nueces se consumen en crudo, tostadas y saladas y comentan también que su sabor y su textura encajan muy bien con platos de arroz, pastas y ensaladas, a los que da un toque exótico muy agradable. Y por último comenta que se utilizan para la producción de productos cosméticos, ya que sus atributos también contribuyen a la hidratación de la piel. (2004, párr. 5).

2.4 Diseño de Macadamian Dream

En la creación de Macadamian Dream hay instancias y etapas que se van realizando con una coherencia en el tiempo. A medida que se avanza en el diseño de la empresa y se tiene clara la idea del proyecto, es entonces cuando aparecen aspectos en los que hay que pensar y analizar. Cuando se llega por ejemplo a la instancia de la definición de los valores aparece en cierto momento el sujeto-organización. Hasta dicho momento la planificación de la

empresa no se piensa en relación al sujeto sino a la idea de proyecto nuevo y creativo, y sus metas a lograr y cómo lograrlas. Cuando se comienza a hablar del sujeto-organización todo lo que viene después tiene otro discurso ya que debe adaptarse al nuevo concepto. Leonardo Schvarstein, ingeniero industrial y psicólogo social habla del nuevo concepto en su libro *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*: “La relación de individuo-organización es una relación meramente complementaria (...) no es posible lograr ciertos objetivos y la satisfacción de ciertas necesidades sin el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización” (1998, p.47). Coincidiendo con el autor, a partir de tal momento, todo lo que aparece después tiene otro enfoque, ya que las necesidades del individuo y lo que el mismo significa en Macadamian Dream son cuestiones primarias para trabajar.

En Macadamian Dream se utilizan dos análisis, el sincrónico y el diacrónico. El primero muestra a la organización en su actualidad, pudiendo observar que está especificado y que no lo está, que es cohesivo y que es dispersivo, dicho análisis se tiene en cuenta en el comienzo y en el lanzamiento de la organización. El segundo análisis por otro lado se utiliza a lo largo del tiempo, pudiendo ver por ejemplo que se especificó hace cinco años, que se especificó hace tres años y que se especifica ahora. Con dichos estudios se puede pronosticar el curso de la organización, es decir, entender hacia dónde va la empresa (Schvarstein, 1998).

2.5 Las contradicciones de la empresa

Los sucesos solo pueden ser de dos maneras, o son cohesivos o son dispersivos. No pueden ser ambos ya que son dos estados totalmente opuestos. Siempre se tiene que intentar llevar lo dispersivo hacia lo cohesivo, es decir, trabajar para poder transformar lo incoherente en coherente. El hecho de que sean dos extremos opuestos hace que los conceptos sean contradictorios.

Las contradicciones son muy comunes en las empresas; por ejemplo, lo cohesivo tiene que ver con un estado de amplia congruencia entre la estructura y la identidad de la organización. Lo dispersivo es lo contrario, generalmente es un indicador de que se está aproximando algún cambio estructural en la empresa, Schvarstein (1998). Es relevante para las empresas saber qué aspectos tienen en estado cohesivo y cuales en estado dispersivo, para poder de esa manera trabajar más en los aspectos incoherentes. La cultura en Macadamian Dream es uno de los aspectos con coherencia; la cultura comunica y la comunicación hace cultura. La misma representa los valores y las creencias de la organización expresados en los comportamientos de los miembros. Los empleados de Macadamian Dream aprenden de la cultura y, dicho hecho, se vuelve una situación específica en la empresa; solo de tal manera se puede brindar en la empresa una atención acorde a la cultura organizacional. Otro de los aspectos coherentes en la empresa es la comunicación interna y externa; todo lo que se exhibe y los valores humanos que se promueven dentro de la misma se vuelven cada vez más especificados, y a partir de allí se realiza la comunicación externa. Es muy importante que ambas comunicaciones sean estructuradas y pensadas de la misma manera, para no confundir a los consumidores. La misma se construye utilizando los conceptos esenciales que diferencian a la empresa, mezclándolos con los valores humanos que se promueven, para poder de esa manera, generar una marca humanizada y lograr cohesión tanto adentro como afuera. Es indispensable utilizar valores humanos que se compartan con los consumidores para poder llegar de manera más eficaz a ellos. Por eso se coincide con Schvarstein "(...) deberé utilizar siempre una misma lógica para la comunicación externa y la comunicación interna, ya que los dos discursos obviamente no pueden estar disociados" (1998, p.82). Otro aspecto cohesivo en la empresa es la propuesta que la misma les hace a sus consumidores, la cual se conforma con las tendencias y las necesidades actuales de ellos. Para poder llegar a

dicha relación cohesiva se trabaja con las contradicciones que aparecen en la organización. La principal contradicción de la empresa es la de necesidad-satisfacción. La falta de ocio es una necesidad que tienen las personas que viven en la postmodernidad. Las mismas viven ocupadas todo el día, haciendo muchas cosas a la vez. Se olvidan de relajarse, de pasar un momento sin preocupaciones y de distenderse. El mundo de hoy obliga a las personas a vivir de dicha manera; el tiempo no alcanza y siempre hay más cosas que hacer. Macadamian Dream detecta dicho problema en las personas y les ofrece a los clientes un espacio donde pueden desestresarse por completo.

2.6 Las etapas del diseño

En las organizaciones los acontecimientos pueden estar de dos maneras; especificados o ambiguos. Los primeros son los que ya se pudieron resolver, lo entendible, lo coherente, lo que ya ha sido trabajado y comprendido. En el estado ambiguo todavía no hay coherencia, no se sabe qué hacer ni por que optar en alguna situación. Al no estar seguro de que hacer aparece una contradicción y es allí donde se tiene que realizar una elección, se elige o una cosa, o la otra.

El mundo interno de Macadamian Dream se encuentra en un estado especificado, es decir; se sabe realmente que se quiere hacer, cual es su rubro, que se va a comunicar, cuales son los valores de la organización y cuáles son sus conceptos claves. Como Leonardo Schvarstein indica:

La especificación se liga a la expresión del conocimiento de la realidad por parte del sujeto. En la organización, la especificación no es entonces una cuestión solamente vinculada a una necesidad de control, sino que surge también como una forma de conocer la realidad externa e interna.

(Schvarstein, 1998, p.49)

Si no se conoce bien la realidad en la que se mueve la organización, es complicado poder tener estados especificados. Macadamian Dream se encarga de poder generar vínculos con los clientes, logrando que su visita al local se transforme en una experiencia, la cual se pueda percibir a través de todos los sentidos. Se trabaja con la parte estética, la calidad de la marca y el servicio ofrecido para que la misma sea percibida como la número uno en su rubro. Además, la empresa tiene claro que los valores que se priorizan son los humanos y los valores de la organización, ya que sin los mismos, el resto de la organización no tiene como guiarse o de donde partir, ya que los valores, la cultura, los hábitos y la estructura son los que realmente guían a toda empresa.

Macadamian Dream se concentra en las necesidades del consumidor actual, las cuales son; espacios de dispersión, de relajación, momentos en los que puedan olvidarse de las tareas diarias, lugares para desestresarse y distenderse totalmente produciendo un espacio de ocio donde vivenciar nuevas experiencias. Los conceptos que Macadamian Dream utiliza tienen estrecha relación con las necesidades del consumidor actual de la marca y son los conceptos que junto con los valores guían todas las acciones de la empresa. Como comenta Schvarstein “El proceso de organizar está relacionado con el proceso de especificar” (1998, p.51). Si se conoce bien la estructura interna y se maneja con coherencia entonces se tiene una estructura interna especificada.

Pero no todos los aspectos de una organización están especificados, y dicha ambigüedad puede modificar aquello que ya lo está. Macadamian Dream se preocupa por ciertos aspectos como las cuestiones éticas, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el manejo de reuniones, entre otros. Como comenta Schvarstein “El análisis sincrónico revelará el grado de avance de tales esfuerzos (...) mientras que un análisis diacrónico permitirá entender cómo se llegó hasta aquí, y pronosticar esfuerzos adicionales de especificación” (1998, p.53). Hay que tener en cuenta que en las organizaciones hay aspectos que no son

necesarios especificar, y que además, el proceso de especificación nunca termina, no es absoluto nunca. La persona que organiza o diseña está inmersa en el especificando, más que en la especificación. Todos los aspectos de cualquier organización siempre van a tener un grado de ambigüedad, porque la interpretación de la especificación del rol de un empleado no es la misma para el jefe que para el trabajador. Otra de las ambigüedades detectadas se encuentra en el mundo externo de la organización, los aspectos externos son mucho más difíciles de especificar y de controlar que los internos. Las variables del exterior son no controlables, la empresa nunca sabe con exactitud cómo reacciona un consumidor frente a cierto estímulo, que cambios pueden aparecer en el mercado, que nuevas tendencias se aproximan o que otras variables no controlables pueden surgir. Es por eso, como expresa Schvarstein: "(...) una empresa es más gobernable cuanto mayor sea el número de variables que controla en relación con aquellas sobre las que no puede incidir" (1998, p.124).

2.7 Definición del plan de acción para ejecución de soluciones ante ambigüedades

Las ambigüedades con las que trabaja Macadamian Dream son dos, en primer lugar la credibilidad; no basta solo con tener una buena idea para garantizar el éxito de la empresa. La formulación de la idea es una cosa y la implementación es otra. La credibilidad es un problema muy común en todas las empresas y es uno de los más importantes a tener en cuenta. Todas las empresas hacen promesas y siempre garantizan su cumplimiento, el inconveniente está en que si dicha promesa no se cumple, es probable que se genere frustración en el consumidor. Coincidiendo con Schvarstein, es aún más difícil cuando se tiene en cuenta que la empresa trabaja en un contexto con un entorno cambiante que va modificando sus demandas hacia la organización (1998). El autor hace mención a una serie de proposiciones que describen a la credibilidad. La misma se da en una relación, en la cual quien deposita espera que el depositario cumpla con sus expectativas, y si se cumple lo que

se espera, aparece la confianza. Si el depositario no cumple con su promesa y el depositante ya entregó su confianza, entonces la credibilidad se quiebra. La credibilidad es el resultado de un proceso, y el mismo ocurre a lo largo del tiempo. Lo que hay que tener en cuenta es que cualquier acción que quiebre la confianza hace que la misma desaparezca. Para que funcione se requiere de coherencia, se tiene que ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace. Es fácil prometer y decir cosas, pero hacerlas no es tan simple. Lo que se hace, siguiendo a Schvarstein es no comprometerse con lo que no se puede cumplir, se tiene que ser coherente con lo que se dice y lo que se hace, se tienen que tener canales de comunicación ascendentes, ya que el feedback es muy importante, se tienen que hacer cumplir las normas de la organización e intentar tener siempre un vínculo fuerte con los consumidores (1998). La segunda ambigüedad con la que trabaja Macadamian Dream es la contradicción necesidad-satisfacción; la empresa detectó un problema no resuelto en el mercado, que es el de querer verse sano y activo, las personas hoy en día tienden a preocuparse más por la salud y el físico a comparación de años anteriores. Otra de las tendencias tiene que ver con la demanda de la gente de vivenciar nuevas experiencias, concurrir a lugares de ocio y a espacios para distenderse.

La empresa se centra en dichos problemas y le ofrece a sus consumidores un lugar pensado en sus necesidades, el cual va acompañado con productos únicos y diferentes para poder de esa manera llevarse consigo una nueva experiencia. Para eso es necesario contar con personal, comunicación y cultura adecuada, además de estar siempre al tanto de las necesidades de los consumidores.

Como interpreta Schvarstein: “Es la percepción de la incoherencia la que me lleva a la búsqueda de la coherencia (...) Todo diseño significa, entonces, un intento de restitución del orden del mundo que sentimos como quebrado” (1998, p. 238).

Capítulo 3. Origen de Macadamian Dream

La creación de la imagen de una marca y de su significado son indispensables cuando se quiere posicionar la misma y cuando se interactúa con sus consumidores. La parte visual debe poder representar no solamente un logo y un nombre, sino que tiene que adoptar una personalidad propia, y la misma debe poder ser transmitida a los consumidores. El fin principal del branding es la humanización de la marca, es poder construir una personalidad, un estilo de vida y una esencia marcaria que la identifique y la haga única. La identidad de una organización es principalmente su manera de ser, de hacer y el cómo hacer. La identidad de marca está compuesta por la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, pero no desde su materialidad; sino desde su espíritu. (Comunicación personal, 2012)

La comunicación y estrategia de Macadamian Dream se centran principalmente en darles a conocer a sus consumidores el perfil de la empresa; exclusiva, diferente y única; más que un resto-bar; un lugar donde los consumidores se llevan consigo una experiencia. Tales rasgos de la marca son vistos en las publicidades, en el local, y en cualquier otra forma de comunicación por parte de la empresa. Pero para poder llegar a una fuerte relación de marca – producto - consumo, son varias las características que juegan un rol significativo. La identidad de la marca está influenciada por las características del producto. Alberto Wilensky, licenciado en administración, comercialización y ciencias económicas, en su libro *La promesa de la Marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico* habla de seis características. La primera característica que el autor tiene en cuenta es la categoría, Macadamian Dream entra dentro de los resto bares. Representa el primer resto-bar sensorial en el mercado cruceño, el mismo deja de ser un resto-bar tradicional al incluir el uso de los cinco sentidos para poder de esa manera generar una experiencia diferente. Es una empresa que dedica su tiempo tanto a la calidad, presentación y variedad de productos

como a la experiencia y el uso de los sentidos. La segunda característica tiene que ver con los servicios que ofrece la empresa, es decir, los servicios adicionales que provee la misma, los cuales influyen en la identidad marcaria y son relevantes, ya que aportan a la construcción de la fidelización. Macadamian Dream cuenta con servicio de *delivery*, *catering* y recetarios online. Los cuales forman parte de la identidad de la marca y constituyen otra manera de acercarse al consumidor, sin necesariamente ir al local. La tercera característica que comenta el autor tiene que ver con la calidad. Macadamian Dream es una empresa que está constantemente pendiente de la calidad de sus productos; para la organización la calidad es uno de los factores que marcan la diferencia en cuanto a la competencia. Es esencial mantener siempre la misma calidad, porque si eso no se consigue, todo lo que se construye a lo largo del tiempo, incluyendo el posicionamiento se pueden derrumbar en segundos. Como comenta A. Wilensky:

El nivel de calidad con el cual el consumidor asocia a un producto tiene directa repercusión en la configuración de su identidad de marca. Resulta casi imposible disociar una marca de la calidad media de los productos y servicios que designa.
(Wilensky, 1998, p.113)

La cuarta característica tiene que ver con el consumo, en la misma juega un importante papel los momentos de uso del producto, o las situaciones de consumo, los cuales ayudan a construir una identidad de marca fuerte. Macadamian Dream espera que el cliente no se vaya solo con la idea de los productos es su cabeza, sino que también se lleve consigo una experiencia, la cual constituye el diferencial principal con el que se cuenta, junto con las nueces de Macadamia. La quinta característica habla sobre los clientes, Macadamian Dream apunta a consumidores con un nivel socioeconómico ABC 1, C2 y C3, de 18 años en adelante, de ambos sexos. Son personas que trabajan, estudian, o ambos, personas ocupadas que demandan un momento de relajación y de ocio. Son sujetos abiertos a nuevas

experiencias, con ganas de probar productos nuevos, innovadores y diferentes a los que suelen consumir. La sexta característica tiene que ver con el origen de la empresa. El país de origen de Macadamian Dream es Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, el mismo de las nueces de Macadamia.

3.1 Condiciones y anatomía de identidad

La identidad de marca es la respuesta a la pregunta ¿qué es la marca? Por un lado es la definición explícita de la empresa y por otro lado la percepción implícita del consumidor. Contar con una fuerte identidad es indispensable ya que en la misma se expresan las creencias y valores centrales de la empresa. (Wilensky, 1998). Según el autor, cualquier marca cuenta con una serie de condiciones que la hacen única. La primera condición es la legitimidad, que tiene que ver con la continuidad espacial y temporal de la marca. Macadamian Dream al ser una empresa nueva no cuenta con una legitimidad, la misma se crea desde el inicio del ciclo de vida en la etapa de lanzamiento y se fortalece aun más cuando llega a la etapa de madurez con el posicionamiento logrado. Lo que se busca es que al pasar los años los cruceños perciban a Macadamian Dream como una empresa diferente, única y fuerte. La segunda condición es la credibilidad, la misma va a depender de la coherencia marcaria, si se ofrece cierto producto con cierta calidad y el consumidor está conforme con el mismo entonces se habrá logrado la credibilidad, pero si no es así, y el consumidor no está conforme, entonces se crea desconfianza y el vínculo se debilita. La empresa al ser nueva no tiene historia, pero cuenta con un producto de gran historicidad. Es por eso que para comenzar a generar y ganar la confianza de los clientes se utilizan los valores de la marca, las necesidades inconscientes de los consumidores, la comunicación de la empresa y la experiencia creada en el local como herramientas para poder llegar a ellos y generar un vínculo emocional. Además, aparte de tener en cuenta dichos aspectos, la empresa tiene como diferencial el uso de los sentidos y la utilización de las nueces de

Macadamia, las cuales son reconocidas mundialmente. La tercera condición es la afectividad, como comenta el autor: “Las marcas aumentan su capacidad de ser valoradas si logran vincularse directamente con las emociones del consumidor.”(1998, p.116). La afectividad se logra principalmente con la visita al local y las acciones en las redes sociales. Se trabaja para mantener vínculos personales con los consumidores y poder de esa manera conocer cada vez más al cliente, y para que la empresa se adapte a los gustos y necesidades del consumidor. El sujeto puede de esa manera identificarse con la marca y compartir así los mismos valores, creencias, hábitos y gustos. La cuarta condición es la autoafirmación, tiene que ver con que la marca debe conocer y respetar su rol y su personalidad respecto de las marcas que compiten con ella, tiene que tener en claro que es lo que la diferencia de las demás y mantener su diferencial a lo largo del tiempo. En el caso de Macadamian Dream, la empresa es la primera en abarcar dicha clase de resto-bar en el mercado cruceño, de tal manera ya se cuenta con una ventaja competitiva. Además, la marca cuenta con una identidad y personalidad propia que la diferencia de cualquier otro resto-bar o posible competencia. La empresa se dirige a consumidores que comparten los valores de la marca y que demandan lo que la empresa ofrece.

En la creación de toda marca se distinguen tres áreas diferentes que son esenciales para la existencia de la misma. En primer lugar, la esencia de la marca, según Wilensky: “La esencia es el alma o el corazón de la marca y está constituida por un valor central que los consumidores conocen, entienden y aprecian” (1998, p.117). Si la esencia de la marca cambia, entonces cambia el producto. La misma es lo más difícil de lograr, es por eso que cambiarla no es una posibilidad. Lo que hace única y diferente a Macadamian Dream es la experiencia brindada en el local, el mismo deja de ser un resto-bar tradicional como los de su competencia en el mercado y pasa a ser un local sensorial diferente que ofrece un momento de ocio para que el consumidor se relaje, se disperse y pruebe productos diferentes, los

cuales acompañan a la experiencia. La esencia de la empresa se difunde en todos los medios seleccionados para la comunicación de la misma. Se trabaja para poder construir una imagen de marca tanto dentro de la empresa con los empleados, como fuera de la empresa con los consumidores. La esencia se mantiene inmutable aún cuando la simbología, la personalidad y el posicionamiento se adaptan a los nuevos tiempos. La misma está conformada por valores humanos, es por eso que le proporciona a la marca un valor agregado de tipo emocional; en el caso de Macadamian Dream, la esencia es brindar experiencias que estén acorde a las necesidades del día a día de los consumidores.

La segunda área está conformada por los atractivos. Los atractivos se centran en proporcionar beneficios a los consumidores. Existen tres clases de atractivos; los funcionales, los emocionales y por último los económicos. Los primeros son significativos para los consumidores ya que son beneficios que se pueden ver. Dentro de los mismos se encuentran la calidad y variedad de productos que Macadamian Dream ofrece, y la utilización de las nueces de Macadamia. Cuando la empresa logra apropiarse de un beneficio funcional que es vital para la satisfacción de una necesidad o un deseo, la misma tiende a convertirse en una poderosa ventaja competitiva. Los siguientes beneficios son los emocionales, los beneficios funcionales no pueden subsistir sin los emocionales, los cuales están pensados para llegar de manera profunda al consumidor, los mismos se acercan a los sentimientos y a la parte más sensible y frágil de los mismos. Si se logra llegar a los consumidores con los beneficios adecuados, hay una gran posibilidad de que el público vuelva al resto-bar. Macadamian Dream es un resto-bar sensorial que tiene la particularidad de llegar a sus consumidores a través de los sentidos. Los últimos beneficios citados por el autor son los económicos, el precio de una marca siempre se relaciona con los beneficios que otorga, un precio alto puede por ejemplo significar calidad y exclusividad. En Macadamian Dream los costos del menú están acorde con los productos ofrecidos y con el

plus que ofrece la empresa que son la experiencia y el momento de relajación, junto a la estimulación de los sentidos.

La última área está conformada por los distintivos; los mismos son elementos que hacen a la marca inconfundible, permiten distinguirla en forma inmediata de la competencia y la fortalece. Macadamian Dream cuenta con una serie de distintivos que la hacen única; es pionera en la categoría en el mercado cruceño, utiliza un producto cosechado en el mercado nacional, fomenta el consumo de productos nacionales, utiliza los sentidos para formar la experiencia, brinda buena atención en el local, que está adecuado a los colores de marca, identidad y personalidad, y por último proporciona un momento de ocio y relajación.

3.2 Significado y fisiología de marca

Wilensky comenta que: “La marca es una gran máquina de producir significados: construye mundos posibles y les da un decorado atractivo” (1998, p.36). Macadamian Dream trabaja para ser percibida como única y diferente, para ser vista como un espacio de relajación y de ocio en donde se pueden disfrutar de productos de gran sabor acompañados con una gran experiencia. Cuanto mayor sea el grado de identificación de los consumidores con la empresa y cuanto más profundo sea el vínculo, mejor va a ser el significado de la empresa para los consumidores. La empresa al utilizar los sentidos crea un ambiente cálido, cuenta con esencias de olor a chocolate para hacer referencia a las nueces bañadas en chocolate, al color del ambiente y a la madera. La música que se reproduce es relajante e incita al consumo. Todos los productos tienen algo en común, cuentan con nueces de Macadamia. Tales características forman parte de la identidad de marca, y tienen relación con el marketing de la experiencia y de relaciones. Se busca que el cliente viva una experiencia diferente, que se sienta a gusto y que se vaya generando un vínculo entre el consumidor, la empresa y la persona quien la atiende. Macadamian Dream además está conformada por una serie de valores, los cuales se espera que sean percibidos y aceptados por los

consumidores. Dichos valores son la calidad, la relajación, el ocio, la seguridad, la confianza, el placer, la innovación y el buen trato. Como comenta Wilensky: “Los consumidores suelen elegir marcas cuyo significado social está directamente relacionado con las personas que son o quieren ser ante otros.” (1998, p.145). Las marcas buscan que los consumidores se sientan identificados con la misma y la vean parte de su grupo social con el que comparten intereses y valores.

El autor dice que la fisiología de una marca se puede ver a través de tres niveles, el estratégico, el táctico y el operativo. El primer nivel es el más profundo, en el mismo se puede ver la esencia de la marca, la cual está conformada por los valores que le dan sentido y la diferencian de las demás. En Macadamian Dream dicho nivel es conformado por el ocio, el cual es un aspecto de la empresa que es significativo, ya que la esencia de la marca es poder brindarles a los consumidores un momento de relajación y dispersión. En el segundo nivel aparecen los valores de la naturaleza humana. La empresa utiliza el placer, ya que a partir del ocio brindado por la empresa, los consumidores se sienten a gusto. Por último está el nivel operativo, el mismo aparece cuando un valor deja de ser un concepto y pasa a ser algo físico, por ejemplo en Macadamian Dream dicho nivel está conformado por el gusto, el cual es generado a partir del ocio y del placer. El gusto de consumir los productos ofrecidos y de pasar un buen rato en el resto-bar.

Como comenta Wilensky: “La marca termina de crearse en la mente del consumidor, quien la conecta con sus ansiedades y fantasías, así como con sus valores y experiencias.” (1998, p.37). Por dicha razón es que es necesario tener en claro cuáles son los valores más significativos para los consumidores, que es lo que demandan y poder a partir de dicha información, adaptarse a sus necesidades cambiantes.

3.3 Brand carácter

Según Wilensky, el brand carácter es “(...) el conjunto de características humanas que sirven para representar o describir una marca y, por sobre todo para distinguirlas de otras personalidades.” (1998, p.139). La marca se piensa como si fuese una persona y se muestra como un sujeto fuerte, único y diferente a los demás. El carácter y la personalidad de la misma muestran como es ella más allá de su parte externa. Dichos aspectos hacen referencia a lo subjetivo, a lo emocional y a lo intangible. Las marcas se humanizan y se vuelven cada vez más parecidas a los consumidores. Es por dicha razón que se da a conocer una personalidad y carácter con el cual los consumidores se sientan identificados y que les despierte emociones. Al personalizar una marca la misma despierta emociones y pasiones humanas, es decir, cuanto más real sea la misma, más identificación genera en el consumidor. Siguiendo al autor, las marcas cuentan con características de dos tipos, las llamadas *hard* y las *soft*. Las primeras representan las características socioeconómicas como ser el sexo, la edad y el nivel socioeconómico. En Macadamian Dream el sexo a utilizar es el femenino, aunque la empresa se dirija a ambos sexos. Se muestra como una mujer fuerte, independiente y trabajadora. La edad de la marca es muy abarcativa ya que se dirige a personas de 18 años en adelante. Los niveles socioeconómicos que abarca la empresa son los ABC1, C2 y C3. La segunda clase de características son las *soft*, las mismas son las que más repercusión tienen en los consumidores, y las que convierten a la marca en más humana y única. Dichas características son la cordialidad, la sinceridad, la empatía y la confiabilidad. Además de la utilización de las dos clases de características, Macadamian Dream también se centra en la contratación de empleados acorde a los valores y cultura de la empresa, en la utilización de las nueces de Macadamia, en la oferta de su variedad de productos, en su local ambientado de acuerdo a la imagen corporativa, en la experiencia ofrecida en el local, en la limpieza, en la calidad, en el placer, en el ocio y en la relajación.

Todo lo anterior son características que diferencian a la organización de las demás y las mismas forman su carácter y personalidad.

3.4 Fundamentos de la personalidad

Según Wilensky: "Existen elementos específicos que contribuyen a la conformación de la personalidad de marca" (1998, p.142). El primer elemento tiene que ver con la psicología social, el mismo se relaciona con la cultura donde se encuentra la marca. Macadamian Dream utiliza las nueces de Macadamia como su diferencial, dichas nueces son cosechadas en Santa Cruz, dato relevante, al significar que Santa Cruz contaría con una empresa dedicada a que su población conozca un producto nacional y además contribuya a mejorar la percepción de los cruceños acerca de los productos y la publicidad boliviana. El segundo componente tiene que ver con la zona en la que se ubica el local. Macadamian Dream se sitúa en la avenida San Martín, la misma es una de las más conocidas y transitadas por la gente de alto poder adquisitivo en Santa Cruz. El tercer elemento tiene que ver con el *timing*, el autor comenta que las marcas que inauguran una categoría de producto adquieren implícitamente el carácter de pioneras que luego conservan a lo largo de toda su trayectoria. El cuarto componente tiene que ver con la psicología del usuario; con la personalidad de los consumidores, con sus estilos de vida, con sus hábitos y con lo que consumen y con lo que no consumen, entre otros. Es por dicha razón que la marca se piensa de una manera en que los consumidores se vean reflejados y se sientan a gusto. Continuando con la marca, posee una imagen de fuerza, modernidad y seguridad. El quinto elemento es la notoriedad, el mismo se relaciona con la presencia mental de la marca en la cabeza de los consumidores. El resto-bar al ser una nueva empresa comienza a formar el posicionamiento deseado en el lanzamiento de la campaña. El sexto elemento se relaciona con los usuarios que posee la marca, el target de Macadamian Dream son principalmente los hombres y mujeres que trabajan, que están ocupados, que demandan un momento de relajación y que llevan una

vida sana. El séptimo elemento tiene que ver con la notoriedad, la empresa logra hacerse conocer una vez la misma se lance al mercado y realice las actividades comunicacionales en los medios correspondientes.

Capítulo 4. Plan de Marketing

Luego de definir el plan de branding se continúa con el de marketing. En dicho capítulo se hace referencia en primer lugar a los objetivos, los cuales representan una guía para todo el plan y se explica a dónde pretende llegar la empresa. Una vez definido que es lo que se quiere, se habla de las estrategias que la empresa usa para diferenciarse, posicionarse y segmentar. Las mismas se tienen que mantener a lo largo del ciclo de vida de la marca para no generar confusión en los consumidores. Luego de haber concluido explicando todos los aspectos internos de la organización se pasa a la parte externa de la misma. Allí se analiza el entorno de la empresa, se hace un análisis externo de la marca en donde se habla de los factores positivos y negativos que la misma posee. Se estudia a fondo la matriz FODA, razonando cada uno de los cuatro puntos que la compone. Otra de las matrices que se utiliza son las cinco fuerzas de Porter (1989), la cual proporciona información acerca de los competidores directos e indirectos que la marca posee, información sobre los nuevos y potenciales competidores y otros aspectos importantes a la hora de pensar en lanzarse a un nuevo mercado. El capítulo continúa explicando el marketing mix de la empresa, el cual se refiere al producto, al precio, a la plaza y a la promoción, la última se entrelaza con el marketing de relaciones, ya que la promoción busca generar vínculos con los clientes y dicho marketing comparte el mismo objetivo.

4.1 Objetivo de marketing

El objetivo es lo primero que se debe definir para realizar un plan de marketing. Macadamian Dream tiene como objetivo general lograr la rentabilidad necesaria para sustentar la empresa en el tiempo. Para lograr el mismo, primero se trabaja para que los clientes potenciales visiten el local y prueben sus productos. Tal acción se realiza y fomenta mediante el uso de diversos instrumentos de ventas y promociones. A partir de allí es que la empresa piensa en la estrategia y finalmente en las tácticas a utilizar. Macadamian Dream utiliza como

estrategia la realización de campañas promocionales e informativas para que el consumidor esté al tanto de la nueva marca y los nuevos productos, junto con sus ventajas competitivas. El fin de la estrategia es captar y fidelizar clientes, y finalmente lograr el posicionamiento buscado en la cabeza del consumidor. Para poder realizar la estrategia definida por Macadamian Dream es necesario contar con tácticas efectivas que ayuden a la realización de la misma y que tengan como fin los resultados esperados por la empresa. Para llegar a los mismos la empresa selecciona los medios adecuados para pautar y poder acercarse de una manera eficiente a sus consumidores.

4.2 F.O.D.A

La utilización de la matriz FODA resulta indispensable para la realización de cualquier empresa o emprendimiento; con la misma se pueden identificar y analizar las fuerzas y debilidades de la organización, así como también las oportunidades y amenazas de su entorno y contexto. Se hace hincapié en poder percibir de qué manera el contexto realiza algún impacto sobre la empresa y si lo hace, saber cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas. El FODA se divide en dos partes, la interna y la externa. La primera parte de la matriz, está constituida por dos variables, las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas están conformadas por todas las potencialidades con que cuenta la empresa. Las mismas se tienen que intentar mantener y desarrollar a lo largo del tiempo para que se transformen en aspectos únicos del local. La empresa consiste en un servicio pensado para hombres y mujeres del mundo actual, personas que viven ocupadas y estresadas y que tienen la necesidad de distenderse y tomarse un descanso de su día a día. Macadamian Dream ofrece un servicio que les otorga a sus consumidores un momento de relajación donde pueden olvidarse de su rutina diaria por un momento y concentrarse solo en ellos. Una de sus grandes fortalezas es que representa el primer resto-bar sensorial en el mercado de Santa Cruz de la Sierra, dicha información es significativa ya que al ser el

primero en ofrecer dicha clase de servicios posee una fuerte ventaja diferencial para lograr el posicionamiento deseado. Otra gran fortaleza es que la empresa ofrece productos que pueden ser consumidos en cualquier momento del día, ya que cuenta con servicios de desayuno, almuerzo, merienda y cena. Y por último, es una empresa que se dirige a un nicho sin explotar; jóvenes y adultos que trabajan y necesitan un momento de relajación. La segunda variable de la parte interna de la empresa está constituida por las debilidades. Las mismas son todos aquellos puntos en los cuales la empresa se encuentra débil o no muestra tanta fortaleza, se presta atención en dichos puntos y se realizan esfuerzos para que los mismos se conviertan en oportunidades, o en el mejor de los casos, en fortalezas. La primera debilidad detectada en Macadamian Dream es que no se sabe si los consumidores cruceños están dispuestos a consumir y frecuentar un lugar nuevo que rompe con lo habitual, dicho punto se suma al siguiente; los cruceños son muy tradicionalistas, es decir, les cuesta probar y adaptarse a un nuevo estilo de consumo o de vida. Otra de las grandes debilidades es que no se puede estar seguros de que la empresa va a lograr el resultado esperado una vez salga al mercado. Dicha debilidad se entrelaza con la siguiente la cual consiste en que se puede llegar a generar una gran pérdida si es que el producto no alcanza los resultados esperados por la empresa, lo cual significaría una oportunidad para aprender de ese fracaso. La última debilidad detectada por Macadamian Dream es que al ser una empresa nueva, la misma tiene que invertir mucho capital en publicidad y todo tipo de comunicación, sobre todo en la etapa de lanzamiento de la empresa. La segunda parte de la matriz se constituye por las variables externas de la empresa, las cuales son dos. La primera a definir son las oportunidades. Las mismas representan las posibilidades de desarrollo que tiene la empresa en cualquier ámbito en el que se mueva la institución, ya sea en el natural, en el geográfico, en el cultural, en el social, en el político o en el económico. La primera oportunidad detectada por Macadamian Dream es que las personas están cada vez más

preocupadas por su bienestar tanto mental como físico; la empresa tiene como finalidad brindarles a sus clientes productos a base de la nuez de Macadamia la cual posee diversos beneficios para la salud y forma parte de una dieta saludable. La primera oportunidad se conecta con la segunda la cual es que hoy en día las personas están cada vez más ocupadas y es por eso que demandan productos y servicios pensados para sus necesidades; es por dicha razón que la empresa se centra en ofrecer un servicio pensado para sus consumidores. Otra de las grandes oportunidades que se detecta en la matriz es que los resto-bares son frecuentados por personas de todas las edades, además no solo es un resto-bar, sino que también utiliza los sentidos para generar una experiencia nueva y diferente, lo cual hace que Macadamian Dream sea un resto-bar sensorial, el cual no existe todavía en el mercado ni que utilice la nuez de Macadamia. Y por último, Macadamian Dream puede ser utilizado tanto como un lugar de relajación como un punto de encuentro entre amigos, compañeros de trabajo, pareja o familia. Las oportunidades detectadas se trabajan y se cuidan para que los competidores no se puedan adueñar o copiar. La segunda y última variable a definir son las amenazas, las mismas están constituidas por todas las situaciones negativas que pueden llegar a afectar a la empresa. Al igual que en las oportunidades, las mismas pueden llegar a estar en todos los ámbitos; el natural, el geográfico, el cultural, el social, el político y el económico. La primera amenaza detectada por la empresa es el no saber si el servicio va a ser visto como un sustituto de los resto bares existentes en el mercado, los mismos representan a la competencia directa de Macadamian Dream conformada a través de Alexander, Sir Francis, Mr Café, Kaabá y Saint Honoré, tales resto-bares poseen características similares a las de Macadamian Dream; son locales medianos o chicos, con gran variedad de tragos y comidas y cuentan con una barra. Además de la competencia directa, la empresa también posee competencia indirecta, la misma está conformada a través de Piccolo, La Kivon, los salones de té y los restaurantes.

La segunda amenaza detectada es el hecho de no saber si la competencia puede llegar a lanzar productos similares a los que Macadamian Dream ofrece. Es a raíz de tal amenaza que se ve la importancia de contar con un buen posicionamiento y con una gran campaña de comunicación. La última amenaza detectada desconocer si van a ingresar empresas internacionales con una idea similar al mercado, ya que las barreras de entrada no son altas en el ámbito al cual ingresa compañía.

4.3 Estrategias

Según Víctor Hugo Aldana Ubillús, docente de la Universidad del Cono Sur de las Américas, especializado en las ciencias contables y administrativas: "Las estrategias constituyen la parte activa del plan de marketing. Representan la fuerza motriz que deberá conducir los productos a las posiciones del mercado deseado" (2006, p.24). En Macadamian Dream se definen cuatro clases de estrategias. Por un lado se definen tres; la de posicionamiento, la de diferenciación y la de segmentación, y por otro lado las estrategias de la matriz de ANSOFF. La primera estrategia que se define es la de posicionamiento, la misma para Kotler y Armstrong es: "(...) su propuesta de valor: la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona. Es la respuesta a la pregunta " ¿Por qué debo comprar su marca?" " (2003, p.263). El posicionamiento es un aspecto que ocupa una prioridad en la formulación de una compañía, es el lugar mental que ocupa el producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidoras. Macadamian Dream es una empresa nueva que sale al mercado por primera vez, cuenta con ventajas competitivas únicas y por dicha razón es necesario llegar a sus consumidores de una manera efectiva y así poder lograr un posicionamiento fuerte, ya que las ventajas diferenciales se pueden llegar a imitar. Kotler define varios tipos de posicionamiento; por atributo, por beneficio, por uso, por competidor, por categoría, por calidad-precio o por estilo de vida. Macadamian Dream se centra en tres clases de posicionamiento, primero por beneficio, ya que el mismo se presenta

cuando el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás empresas no ofrecen, en Macadamian Dream se utilizan las nueces de Macadamia como ventaja diferencial. También se posiciona por categoría, ya que pertenece a la de los resto-bares, pero es líder y pionero en el mercado con el concepto de resto-bar sensorial, y por último, se posiciona por estilos de vida de los consumidores, ya que la empresa se centra en cubrir ciertas necesidades que no han sido trabajadas por otras compañías. Por lo cual el posicionamiento que se busca es poder percibir a Macadamian Dream como el primer resto-bar sensorial que ofrece un momento de relajación y distracción, acompañado de los mejores productos a base de la nuez de Macadamia. Luego se pasa a la siguiente estrategia que es la de diferenciación, y para definir la misma se sigue al autor Michael Porter, profesor de la *Harvard Business School* y autoridad global reconocida en temas de estrategia empresarial. Para el autor solo existen dos estrategias posibles para diferenciarse de la competencia, se puede ser líder en costos, o en diferenciación. Macadamian Dream utiliza la estrategia de diferenciación de Porter, según él dicha estrategia consiste en: "(...) producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta" (2002 p. 51). Macadamian Dream tiene como diferenciación principal la utilización de la nuez de Macadamia, los productos ofrecidos en el local poseen en su elaboración la utilización de dicha nuez, la cual es sana y a su vez fomenta el consumo de un producto nacional. Otro de los diferenciadores del local son los sentidos utilizados para poder llegar a los consumidores y poder de esa manera generar un vínculo emocional superior al de cualquier resto-bar tradicional, y es allí que se logra generar una experiencia de relajación y de dispersión. Como comenta A. Cristofani, licenciada en administración, (Comunicación personal, 2 Abril de 2012, ver en Cuerpo C, p.1-2) que:

(...) si yo tengo algo característico de mi producto que satisface una necesidad, pero hay un montón de empresas que ofrecen lo mismo, entonces no tengo nada. Que satisfagan la necesidad de alguien, que a alguien le importe ese producto, y por último es que otros no lo hagan.

La última estrategia a definir es la de segmentación, siguiendo a Kotler, existen tres clases diferentes de dicha estrategia, puede ser diferenciada, indiferenciada o concentrada. Macadamian Dream utiliza una estrategia de segmentación diferenciada (2002). La utilización de dicha segmentación se basa en los productos y beneficios ofrecidos. Lo que se ofrece en el local es un servicio adaptado a las necesidades de los clientes. El target para Macadamian Dream son principalmente los hombres y mujeres de 18 años en adelante que trabajan, que estudian o ambos, que están ocupados y que demandan un momento de relajación. El perfil de los clientes de la empresa consiste en personas con un nivel socioeconómico ABC 1, C2 y C3. Personas que tienen que cumplir con una gran cantidad de cosas en su día y que necesitan de un lugar para relajarse y poder distenderse.

Por otro lado están las estrategias de la matriz de ANSOFF, la misma describe las distintas opciones estratégicas que tiene la empresa dependiendo de sus productos y del mercado en el cual se ubica. Las opciones estratégicas de la matriz son la penetración del mercado, el desarrollo de producto, el desarrollo de mercado, y por último la diversificación. En el caso de Macadamian Dream, la empresa utiliza la estrategia de desarrollo de productos y la de penetración de mercados. Se trabaja con las mismas ya que es un servicio nuevo en un mercado existente y además porque la marca entra al mercado con mucha fuerza para poder posicionarse como la primera en su rubro.

4.4 Análisis externo

El mercado de Santa Cruz de la Sierra cuenta con una gran variedad de resto-bares, la mayoría de los mismos apuntan a la venta de café, de licuados naturales y de productos típicos de Santa Cruz para la hora de la merienda. Macadamian Dream se diferencia de la competencia, primero por los productos que vende, ya que la mayoría se realizan a base de la nuez de Macadamia, son productos novedosos provenientes de otra cultura de consumo, se sirve el café en pocillos más grandes y los alimentos ofrecidos son sanos no tradicionales de la cultura cruceña. Además cuenta con una imagen única que se acompaña con la experiencia brindada al cliente en el local. La empresa se dirige y se comunica directamente a las personas que trabajan, que llevan un ritmo de vida agitado y que necesitan de un lugar para relajarse.

Michael Porter en su libro *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, elaboró un modelo estratégico al cual nombró las cinco Fuerzas de Porter, el mismo determina la rentabilidad del sector en donde va a ingresar la empresa. Dicho análisis es indispensable para cualquier empresa que esté por salir al mercado. Lo que permite tal modelo es poder conocer mejor al entorno de la empresa y ayuda de esa manera a tomar mejores decisiones estratégicas. Las cinco fuerzas se componen por la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, la amenaza de los nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, y por último, el poder de negociación de los clientes. La primera fuerza que se analiza son las empresas competidoras que existen en el mercado, como comenta Porter, el autor de las cinco fuerzas: “La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.” (2002, p.20). La competencia directa de Macadamian Dream se constituye a

través de Alexander Coffee, Sir Francis, Mr Café, Kaabá y Saint Honoré. Dichas empresas generan un alto grado de rivalidad ya que son resto-bares con mucha antigüedad e historia y son muy concurridos por los cruceños. Según el sitio oficial de Alexander Coffee, el resto-bar tiene como visión ser líder en la empresa de café y ofrecer productos y servicios de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes. Su misión es brindar un servicio de excelencia con productos de alta calidad, acompañado del mejor equipo humano (2012). Lo que Alexander Coffee utiliza como ventaja competitiva es el hecho de que el café que utilizan es el único en Bolivia, el Madidi. Es una empresa que abrió en 1996 y ya cuenta con varias sucursales en La Paz y Santa Cruz puestas en puntos estratégicos de la ciudad. Según el sitio web Trip Advisor, una web dedicada a los viajes y a lugares turísticos, Alexander Coffee es percibido por los clientes como una empresa con buena calidad de tortas y cafés, pero también lo perciben como un lugar simple y normal, con precios caros, con mucho ruido y un servicio malo (2012). Alexander Coffee está dirigido a hombres y mujeres con un nivel socioeconómico ABC 1, C2, de 23 a 60 años. La empresa cuenta con un sitio web institucional online, y una fanpage de Facebook la cual se encuentra sin actividad desde que se unió a la red en el año 2010. El segundo resto-bar que se analiza es Sir Francis, un café bar al estilo Argentino ubicado en la Avenida Monseñor Rivero, la misma es una de las avenidas más concurridas de la ciudad cruceña. Sir Francis abre sus puertas a las siete am y cuenta con un gran porcentaje de consumidores argentinos. Su especialidad son los cafés, las medialunas y los vinos. Es uno de los lugares más concurridos cuando se juegan partidos de futbol importantes o de equipos argentinos. El ambiente es pequeño y cálido, dirigido a hombres con un nivel socioeconómico ABC 1, C2 de 30 a 70 años. La empresa no cuenta ni con un sitio web institucional ni con acciones en redes sociales. El tercer resto-bar que se analiza es Mr Café, el mismo es uno de los cafés con mayor antigüedad en Santa Cruz, se ubica al igual que los otros dos resto-bares analizados en la avenida Monseñor Rivero, uno

de los lugares más concurridos tanto de noche como de día en la ciudad. Mr Café es un resto-bar común y corriente que ofrece una amplia variedad de cafés y jugos en su menú. Apunta a hombres y mujeres con un nivel socioeconómico ABC 1, C2, de 23 a 60 años. Dicha empresa no cuenta ni con un sitio institucional ni con acciones en redes sociales. Según el sitio web Trip Advisor la empresa es percibida como una empresa con un muy mal servicio, siendo el mismo lento y con la atención de mozos mal predispuestos (2012). El cuarto resto-bar que se analiza es Kaaba, un resto-bar que cuenta con dos sucursales, una ubicada en el 2do anillo, dentro del complejo Cinecenter y otra en el 3er anillo y Av. Banzer. La sucursal más concurrida es la del Cinecenter, en la misma los consumidores van a comer o tomar algo antes o después de entrar al cine. Cuenta con la ventaja de estar en un lugar muy frecuentado por toda clase de personas y de todas las edades, ya que se encuentra dentro del complejo con los mejores cines de Santa Cruz. Según su sitio de Facebook, la ventaja competitiva de Kaaba es que ofrece música al vivo todos los días y pasan todos los partidos de futbol en sus pantallas grandes (2012). Kaaba es dirigido a hombres y mujeres con un nivel socioeconómico ABC1, C2, C3, de 18 a 50 años. En su fanpage de Facebook la empresa da a conocer sus promociones actuales, pero no cuenta con un sitio institucional en la web. El último resto-bar que se analiza es Saint Honoré, un café bar ubicado en la Av. Monseñor Rivero, justo al lado de sus competidores. Es una empresa que se especializa en *snacks* y postres. Hace unos años atrás intentó incursionar en la comida Italiana pero no le fue bien. Saint Honoré es un resto-bar cálido, el mismo está decorado con una mezcla de colores madera y verde, y es muy tranquilo. Es muy concurrido por hombres y mujeres de 25 a 50 años de edad.

Las empresas mencionadas cuentan con clientes fieles, mucha frecuencia de extranjeros y con una locación envidiable. Además de la competencia directa mencionada, también hay

muchas otras empresas que recientemente abrieron sus puertas hace poco tiempo, y así se están dando a conocer.

Después de analizar a la competencia, lo que más llama la atención es que las empresas más conocidas no cuentan con sitios web institucionales, excepto Alexander Coffee, y solo dos de ellas cuentan con acciones en Facebook. Hoy en día cualquier empresa debe tener un sitio web o como mínimo una *fanpage* en Facebook. Según Gonzalo Reynoso, autor del blog DDW, una empresa especializada en Marketing y publicidad online: "(...) el internet genera una presencia constante, le reduce los costos de publicidad y le proporciona interacción con sus clientes (...)" (Reynoso, 2012). Para poder lograr el posicionamiento deseado se trabaja con el lado emocional y las necesidades inconscientes de los clientes. La empresa cuenta con un local que tiene la decoración acorde al mensaje, un excelente servicio al cliente y productos de primera calidad. Además posee un sitio web institucional, con acciones en redes sociales, con publicidad tradicional, con publicidad en revistas gourmet y de turismo y con una alianza con el restaurante All' Uso Nostro. Lo que se busca es que a partir del análisis realizado de la competencia, la empresa pueda aprender de sus errores y no cometerlos. La empresa planea invertir continuamente en publicidad para poder estar constantemente conectado con sus consumidores y no perder el vínculo que se espera lograr. El Facebook es su principal herramienta, la misma cuenta con actualizaciones constantes, con publicaciones novedosas, con un espacio para que los consumidores se sientan atendidos, y lo más importante, representa un lugar donde se generan vínculos y un sentimiento de pertenencia. También se pone mucho énfasis en la publicidad ubicada en la vía pública, ya que la misma se coloca en puntos estratégicos. El hecho de que la competencia no cuente con dichas herramientas es un punto a favor de la empresa. La segunda fuerza que se analiza son los productos y servicios sustitutos. Las empresas sustitutas de Macadamian Dream en el mercado cruceño son Piccolo, La Kivon, los salones

de té y los restaurantes. Piccolo y la Kivon son empresas que venden toda clase de productos, entre los mismos se encuentran los cafés, las masas tradicionales, las tortas y los platos de comidas, es por eso que se centran dentro de las empresas sustitutas, ya que si bien no se especializan en cafés, masas y platos saludables, si los venden. Los salones de té como por ejemplo La Tertulia, Las Cazuelas o El Buen Gusto, son muy tradicionales y concurridos mayormente por mujeres entre los 20 a 70 años. En dichos salones se puede obtener una variedad de masas, comidas típicas cruceñas y bebidas tradicionales. Y por último se encuentran los restaurantes, los cuales entran dentro de las empresas sustitutas ya que también ofrecen cafés y platos de comida. La tercera fuerza que se analiza es la amenaza de los nuevos competidores. Las empresas competidoras pueden utilizar la estrategia de adaptador y adecuar sus productos a los que Macadamian Dream ofrece. Según Philip Kotler: "Una imitación de productos puede ser tan rentable como una innovadora" (2006, p.359). Dicha estrategia no demanda de tanto costo ni de tiempo ya que las compañías cuentan con el producto básico resuelto, es por eso que la inversión inicial en publicidad de Macadamian Dream es elevada, para posicionarse como exclusiva y diferente, y para que sea difícil de imitar. Otros posibles competidores son las empresas internacionales que cuentan con productos y servicios similares que quieran entrar al mercado cruceño o que apunten a expandir su cartera de productos realizando una diversificación relacionada. La cuarta fuerza se compone por el poder de negociación de los proveedores, la misma tiene que ver con una amenaza por parte de ellos y tal intimidación va a depender del poder que los mismos tengan. Macadamian Dream trabaja directamente con CAISY, la distribuidora y exportadora de las nueces de Macadamia. Dichas nueces son la base de casi todos los productos de la empresa, y forman parte de su ventaja diferencial. CAISY tiene un alto poder de negociación con sus clientes ya que es la única exportadora de las nueces de Macadamia en Santa Cruz, dicho dato significa que no es fácil negociar con la

distribuidora. Por último está el poder de negociación de los clientes, el mismo va a depender del grado de rivalidad que exista en el mercado. En el mercado en el cual se inserta Macadamian Dream, los consumidores tienen un alto poder de negociación ya que los productos que la empresa ofrece también son ofrecidos por la competencia directa e indirecta. Es por eso que la organización hace hincapié en su ventaja diferencial y da a conocer bien las características de la misma para poder llegar a los consumidores y generar en ellos el posicionamiento deseado.

4.5 Macadamian Dream y su Marketing Mix

E. Jerome McCarthy, profesor de marketing estadounidense fue el creador de las tan famosas 4P, la creación de dicho concepto surgió en el año 1960. Más adelante Kotler y Armstrong adaptaron el concepto y los mismos sugieren que las 4P son:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

(Kotler y Armstrong, 2003, p.63)

La primera P de Macadamian Dream se conforma en primer lugar por el producto, la misma hace referencia a los atributos tangibles e intangibles que la empresa posee para ofrecer a sus consumidores. La compañía está compuesta en primer lugar por el local físico, por la parte estética; los adornos y la ambientación, y por otro lado también se compone por la calidad, la rapidez, la buena atención y por su ventaja diferencial. El target para Macadamian Dream es principalmente de hombres y mujeres que trabajan, estudian, están ocupadas, que demandan de un momento de relajación y al mismo tiempo llevan una vida sana. Son consumidores de 18 años en adelante con un nivel socioeconómico ABC 1, C2 y C3. La

segunda P tiene relación al precio. Tiene relación con la cantidad de dinero que la empresa solicita para el consumo de sus productos o servicios. El mismo es pensado a través de la rentabilidad que se desea, pero también tiene que ver con la imagen que se quiera lograr de la empresa, ya que por ejemplo un precio elevado indica prestigio, y uno bajo indica carencia de calidad. Macadamian Dream incursiona en el mercado con precios iguales o un poco más elevados que su competencia, para poder distanciarse de la misma y generar un mayor prestigio. La tercera P se relaciona con la plaza, también es llamada distribución, y se refiere a la manera en que el producto o servicio llega a sus consumidores. Dicho aspecto tiene que ver con los canales que se utilizan y con la región geográfica en la cual la empresa se inserta. Macadamian Dream cuenta con un solo local en el lanzamiento de la empresa, el mismo se ubica en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Los consumidores pueden concurrir al mismo de manera accesible, estando la empresa en un punto estratégico y muy visitado de la ciudad. Como comenta Víctor Hugo Ubillús: “La plaza o canal de ventas constituye en saber colocar nuestro producto de la manera más eficiente posible, al alcance de su consumidor o usuario, incluyendo los servicios post venta” (2006, p.29). La última P se refiere a la promoción, la misma tiene que ver con la manera en que la empresa se da a conocer y como hace llegar a sus consumidores la información necesaria para persuadirlos y generar en ellos recordación. Víctor Hugo Ubillús comenta que a través de las distintas formas de comunicación que se tiene, lo que se busca principalmente es distribuir información, consolidar el conocimiento del producto y generar recordación, entre otros (2006). Las herramientas que la empresa utiliza son la publicidad en la vía pública, en revistas gourmet y de turismo, en el complejo CineCenter, en el restaurante All’Uso Nostro y en Internet.

4.6 Marketing Relacional

Antes de que el cliente establezca una relación con la empresa hay un largo proceso que va desde el conocimiento de marca hasta la fidelidad. E. St. Elmo Lewis, publicitario estadounidense fue el creador del modelo embudo en el cual se comentan los pasos por los que transita el consumidor desde que conoce al producto, hace la compra y se convierte en un cliente fiel (1898). Lo primero que se debe lograr es la atracción en el cliente, es decir, llamar su atención, a dicho cliente se lo denomina potencial ya que en dicha instancia el mismo no realizó una compra. En dicho paso Macadamian Dream acciona con publicidad haciendo conocer la nueva empresa y sus ventajas diferenciales. El segundo paso es la motivación y el interés, Macadamian Dream despierta el interés de sus clientes dando a conocer su ventaja diferencial principal que es la utilización de las nueces y además difunde el concepto del resto-bar sensorial, empresa diferente e innovadora. El tercer paso es el de generar el deseo al cliente, se le llama cliente persuadido. Para dicha instancia la empresa ofrece prueba de productos y ofertas especiales. El cuarto paso es el de la acción y la compra, en dicho estadio recién es cuando se realiza la primer compra por parte del cliente. A partir de la primera compra se comienza a trabajar en la retención del mismo para que luego se transforme en un cliente habitual. Cuando se logra que el cliente realice su primera compra es donde se comienza a aplicar el marketing de relaciones. Jaime Rivera Camino, Investigador en la Unidad de Marketing-IAG, de la Université Catholique de Louvain, Bélgica, en su libro *Dirección de Marketing*, afirma que:

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener la evolución del producto a lo largo del tiempo.

(Camino, 2009, p. 44)

El factor más relevante para que el éxito de la empresa se prolongue a largo plazo son las relaciones con los clientes. Para lograr dichas relaciones se pueden realizar diversas acciones como el envío de emails a los clientes más rentables en la fecha de sus cumpleaños o fechas especiales, otra manera es mantener la comunicación con los clientes de manera activa en más de un canal, como por ejemplo por email, por Facebook y en el mismo local. Todas las acciones contribuyen a que el mismo se sienta valorado y se considere parte de la empresa. El quinto paso es el de fidelizar a los clientes, en dicho paso los clientes pasan a ser clientes leales. Las relaciones se dan a partir del cuarto paso en adelante. El último paso del modelo embudo es el del cliente fan, lo que se busca aquí es lograr la satisfacción del cliente, se espera que el mismo genere publicidad boca a boca y recomiende la empresa, generando de esa manera un mejor posicionamiento y una mayor rentabilidad.

Capítulo 5. Comunicación y Creatividad

Joan Costa, sociólogo español, en su libro *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, afirma que: "La acción es el principio de la vida humana. La comunicación, que es también una esencia de ésta, es el principio de la vida social. Del mismo modo, actuar y comunicar son los principios vitales de la empresa" (2007, p.17). En cualquier contexto la misma es esencial, y además no se puede evitar. El hecho sucede porque la hay verbal y no verbal, la última tiene que ver con los sonidos, los gestos, los símbolos e incluso el silencio. Es imposible no informar, es por eso que las empresas deben estar atentas a todo lo que dicen e informan, porque aun si no lo hace conscientemente, el consumidor en su cabeza va formando la imagen de la misma en base a lo que recibe, o a lo que no recibe.

En dicho capítulo, además de realizar un análisis interno y externo de la empresa y de las herramientas que se utilizan en la misma para poder acercarse a sus consumidores, también se habla del plan de creatividad y de los conceptos clave que se eligen para la campaña a realizar. Lo anterior es relevante ya que constituye lo que hace que la empresa se diferencie del resto y sea identificada como única en el mercado. La creatividad aporta novedad a lo habitual, es por eso que es relevante.

5.1 Comunicación interna y externa

La utilización de herramientas de difusión es indispensable ya que sin las mismas la empresa no se da a conocer, no se arriba a los objetivos y el dinero invertido pasa a ser una pérdida. En cualquier organización, cuando se realiza un plan de difusión lo primero que se debe tener en claro y bien definido son los objetivos. En Macadamian Dream los objetivos generales son; posicionarse como el primer resto-bar sensorial en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, dar a conocer la empresa y sus diferenciales al público objetivo y a los potenciales consumidores, e incentivar a las personas a que se acerquen al local y que prueben sus

productos. Es indispensable no olvidar que la comunicación de la empresa es al mismo tiempo interna como externa, siendo ambas igual de importantes. Las dos están estrechamente relacionadas, ya que si una parte expone algo, la otra parte tiene por ende que informar lo mismo, ya que si no lo hacen, la identidad de marca no logra coherencia, y la incoherencia genera confusión y frustración en el consumidor.

También se tienen que definir los objetivos específicos internos y externos de la empresa. Los objetivos específicos internos de Macadamian Dream son, en primer lugar, crear una sólida cultura empresarial para que todos los empleados posean el mismo concepto de la empresa, y para que de esa manera, todos difundan el mismo mensaje. El segundo objetivo, es posibilitar un clima de diálogo y, mantener los canales de comunicación abiertos entre la dirección y el resto de la organización; dicho objetivo es relevante ya que el empleado es la imagen y voz de la empresa, es el que está en constante contacto con el cliente, y por ende, sabe más sobre él, por lo cual es indispensable que la dirección tenga una fuerte comunicación así como estrechas relaciones con sus empleados. El tercer objetivo, es asegurarse de que todas las personas dentro de la empresa dispongan de la información necesaria para un óptimo desarrollo en su trabajo, se capacita a todos los empleados por igual, ya que si eso no se realiza es probable que surjan malentendidos. También es relevante verificar que el empleado tenga las condiciones necesarias para cumplir el trabajo de la manera deseada. El cuarto objetivo interno es motivar a los empleados, en la empresa se mantiene al personal satisfecho todo el tiempo, dicha acción es necesaria para ellos mismos, pero principalmente para la empresa, ya que un empleado feliz y a gusto con su trabajo hace sus tareas de una manera mucho más eficiente que uno que no lo está. El último objetivo interno de Macadamian Dream, es lograr que sus empleados contribuyan a construir la identidad corporativa, el mismo se realiza mediante el trato directo con los clientes y con los colores que llevan los empleados en su vestimenta.

Una coherente ejecución de la parte interna es importante para que los objetivos de la comunicación externa se puedan realizar. Para poder posicionarse como los primeros, para poder dar un buen servicio y obtener la imagen que se busca, los empleados deben estar satisfechos con el trabajo que realizan. La difusión interna mejora la eficiencia y la participación de todas las personas, mejora las relaciones entre los niveles jerárquicos, genera una mayor identificación con la organización y mejora el clima laboral. Si los empleados están a gusto, motivados y se perciben a sí mismos como parte de la organización, entonces los objetivos de la comunicación externa pueden ser logrados. Todos los que forman parte de la empresa están informados sobre las acciones a realizar, cada acción que se haga o se lance es de conocimiento general, para que las acciones tengan todas un mismo objetivo.

Luego de haber definido los objetivos internos de comunicación en la empresa, se pasa a definir los externos. Lo primero que se quiere lograr en Macadamian Dream es poner en conocimiento del público a la empresa, es decir, dar a conocer la imagen de la misma, su identidad y esencia, mostrarle a su público a qué se dedica, cuáles son sus objetivos y cuál es su ventaja diferencial. La comunicación inicial de la empresa es fuerte y transparente para que los receptores comiencen a crear la imagen deseada por la empresa en su mente. Lo segundo que se muestra a través de los medios es el diferencial de la empresa, y por que la misma se diferencia del resto. La tercer meta de la empresa, es realizar una campaña eficaz, transparente y entendible para su público objetivo; para lograrlo es necesario conocer previamente al consumidor a quien se dirige la empresa, conocer que le gusta hacer y que no, sus consumos, su día a día, pero principalmente, ¿Qué es lo que necesita? ¿Qué es lo que le falta? Macadamian Dream se aferra al ocio, a la relajación, al placer y a la experiencia. Dichos conceptos fueron elegidos debido al estrés y al día a día de una persona que vive en la era de la postmodernidad. El cuarto objetivo es hacer que los posibles

consumidores sean atraídos e identificados por la empresa. Para que los mismos sean identificados con los mensajes se tienen que usar palabras que ambos, los consumidores y la empresa, utilicen en común, se espera que el mensaje de a conocer las ventajas diferenciales y la experiencia que se genera en el local, y para que lo mismo sea posible se tienen que emitir en los medios y tiempos adecuados.

5.2 Anuncios

Los mensajes que la empresa da a conocer representan la esencia de la misma, constituyen lo que se quiere que los clientes perciban y piensen de ella. Es por dicha razón que los mismos deben ser simples y concretos, pero al mismo tiempo tienen que poseer todas las características esenciales de la empresa, y las que identifican a la misma con sus clientes. Como comenta en su proyecto de graduación Sergio Vélez, graduado de la Universidad de Palermo de la carrera de Publicidad, se tiene que:

Realizar una campaña integral con mensajes con contenido familiar y que afecten las partes más sensibles y emocionales del cerebro, harán que la percepción de parte de los potenciales consumidores sea efectiva (...) entonces se conseguirán resultados favorables para la marca.

(Vélez, 2011, p.86)

Al momento de planear los avisos se tiene que verificar que los mismos contengan contenido tanto informativo como emocional. El mensaje explicativo por sí solo no contiene mucho contenido, ya que solamente presenta al producto tal como es, sin generar un vínculo profundo. Por esa razón es que se pone hincapié a los mensajes emocionales, ya que los mismos son conformados por las vivencias del consumidor, los momentos de placer y de ocio, las aspiraciones del mismo, y todos aquellos aspectos que llegan a lo más profundo del consumidor y generen un lazo emocional con la marca. Los mensajes son la base para todas

las actividades de comunicación y son dirigidos y pensados para las necesidades del público objetivo. Tienen que tener la capacidad de impactar al espectador y llamar su atención, generar valor y despertar en el receptor las ganas de acercarse al local.

Todas las actividades de comunicación de Macadamian Dream tienen como objetivo transmitir y hacer llegar la información a dos grupos diferentes de destinatarios claramente identificados. El primer grupo está conformado por los empleados de la empresa, los cuales representan el grupo destinatario interno y el segundo grupo se conforma por el público objetivo y por los consumidores potenciales, los cuales representan a los destinatarios externos.

5.3 Mensajes Clave

Los mensajes clave son frases cortas que se repiten y reiteran en la estrategia comunicativa, el fin de los mismos es generar un posicionamiento de marca alto y fuerte. Son conformados por una idea o un concepto que hace referencia a la empresa y la identifica (Caicedo, 2010). Macadamian Dream se centra en los elementos distintivos que la posiciona y la diferencia de sus competidores. Utiliza los conceptos de experiencia, relajación, el uso de los sentidos y hace mención a la nuez de Macadamia.

5.4 Estrategia y actividades para la comunicación

Para que Macadamian Dream responda de manera eficiente a los dos grupos destinatarios de la comunicación, las acciones elaboradas se agrupan en dos. La primera acción tiene que ver con la difusión de la parte interna, la misma se realiza entre los empleados de la empresa. Blanca Torrijos, pasante de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en la Universidad del Noreste en Tampico, México define dicha comunicación como:

(...) actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación

empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación, para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

(Torrijos, 2009)

La misma tiene como fin dar a conocer a sus empleados los informes, los objetivos, las estrategias, las tácticas y todas aquellas acciones que se relacionen con la estructura del negocio o futuros cambios en la empresa. Es fundamental en la empresa para que todos sepan exactamente cuáles son los planes que se tienen y hacia dónde se dirige la misma. Es vital que todos los empleados dentro de la empresa tengan acceso a la información para que no haya malentendidos, y principalmente, para que el mensaje transmitido hacia afuera sea igual por parte de todos los empleados, es decir que todos comuniquen lo mismo. Los empleados además de conocer los objetivos, las estrategias y las tácticas, también tienen acceso a información básica con la cual ellos trabajan a diario como ser la misión, la visión, el posicionamiento que la empresa desea lograr y su ventaja diferencial. En Macadamian Dream dicha información es ubicada en lugares estratégicos de la empresa, en zonas que son muy transitadas por los empleados y que no pueden ser evitadas.

La segunda acción tiene que ver con los mensajes externos, los cuales se dirigen específicamente al público objetivo y a los clientes potenciales. La misma es definida por Torrijos como: "Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización" (2009). Los mensajes enviados hacia afuera están acorde con los que se propagan internamente para que los empleados puedan comunicar lo que el público ve, percibe y piensa de la empresa. En los medios seleccionados para los mensajes se muestra la esencia de la marca, el posicionamiento que se quiera lograr y la ventaja diferencial de la empresa.

La estrategia general de Macadamian Dream se divide en dos según los grupos destinatarios y los objetivos comunicacionales. Por un lado está la parte interna, la cual tiene como objetivo una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, el dueño de la empresa y los empleados. Dichos objetivos se pretenden alcanzar mediante el uso de herramientas específicas. En primer lugar, Macadamian Dream realiza reuniones periódicas para conocer las inquietudes, las observaciones y los comentarios de sus empleados y lo que ellos perciben de los clientes y de la empresa. Las mismas se realizan para mejorar la gestión de la empresa y para poder de esa manera prevenir cualquier malentendido y para mejorar el servicio. La segunda herramienta que la empresa emplea para comunicarse con sus empleados es la utilización de un blog en el cual los empleados tienen acceso a toda la información pertinente a su trabajo, así como a las novedades que se aproximen. El blog se utiliza ya que es un canal de comunicación amigable e informal lo cual genera una mayor comodidad y predisposición por parte de los empleados. El tercer instrumento que se utiliza son las cartas de reconocimiento para los empleados, las mismas pueden contener felicitaciones por nacimientos, por matrimonios, pésames, premios y cartas del empleado del mes. La utilización de las cartas generalmente se emplea para motivar a los empleados y para hacerlos sentir a gusto con su trabajo, es una acción conveniente para hacerlos sentir apreciados, tenidos en cuenta y cómodos. La cuarta herramienta utilizada son los boletines, los manuales, la cartelería y folletería, dichas herramientas se utilizan para que los empleados estén constantemente motivados y al tanto de todo lo que ocurre en la empresa, las mismas son ubicadas en lugares específicos y son diariamente actualizadas. El quinto y último instrumento que se utiliza en relación con la comunicación interna son las encuestas. Las mismas se realizan cada cuatro meses y tienen como fin el reconocimiento de las necesidades insatisfechas de los empleados. Una vez realizadas, los datos se analizan y

dan lugar a acciones futuras. Sin dicha herramienta es difícil mantener una estructura de comunicación institucional estable.

Por otro lado, la empresa también gestiona la comunicación externa, la misma se dirige al público objetivo y a los posibles consumidores. Para poder llegar a ellos se utilizan herramientas concretas. Lo primero que se tiene en cuenta es lo estético, lo cual tiene que ver con la creación de un logotipo, de un slogan, con la elección de los colores institucionales y con las imágenes que se muestren, entre otros. Lo visual es lo que primero perciben los consumidores, por eso lo que ellos vean es creado acorde a la identidad y esencia de la empresa. A partir de la creación de lo artístico y de la identidad de la empresa es que se inicia la selección de medios para la realización de dicha comunicación. Es relevante que la empresa genere sinergia durante sus campañas publicitarias y sus acciones dentro del local. Macadamian Dream apela a los sentidos y a la experiencia, y dichas características aparecen en todas sus comunicaciones. Los mensajes emocionales llevan al consumidor a percibir la esencia de la marca, los mismos se perciben a través de un olor en particular, una imagen de familiaridad, un sonido que evoque a la memoria y que inconscientemente se relacione mediante las sinapsis en el cerebro con la marca, entre otros. Pero Macadamian Dream no solo hace referencia a los mensajes emocionales, sino que también a los racionales, ya que los mismos le permiten al consumidor justificar por qué seleccionó aquel producto o servicio en particular frente a los de la competencia.

5.5 Tono de la comunicación externa

El tono de la comunicación ayuda a la compañía a crear una imagen favorable y a convencer a sus clientes y consumidores potenciales sobre los mensajes emitidos. Macadamian Dream adopta una comunicación informal y cálida, pero no coloquial, utilizando los términos y códigos que su target utiliza. La elección del tono se debe a que Macadamian Dream tiene como fin generar un momento de relajación y ocio, ofreciéndole al consumidor una

experiencia única. Es por eso que se opta por lo informal. La organización le habla al público objetivo desde una posición de amiga, de compañera, se muestra como una persona que los comprende y sabe lo que necesitan y desean. Lo que se busca es generar un vínculo fuerte con el consumidor a través de códigos en común. Además, los mensajes de la empresa tienen un carácter sorpresivo, conciso, puntual y sin contradicciones, para no fundar frustraciones ni incoherencias y para darle al público la seguridad y credibilidad que esperan de la empresa.

5.6 Creatividad

El concepto central seleccionado para la campaña de lanzamiento de Macadamian Dream es la experiencia, el mismo va acompañado con las emociones, los sentimientos, la relajación, el ocio y el bienestar. Con cada acción se pretende transmitir todo lo que la marca es y representa. La campaña se basa en la presentación de una marca que conoce las necesidades de sus consumidores. Se busca poder representar a través de la misma la esencia de la marca, sus ventajas diferenciales y poder mostrarles a sus consumidores como las características de la empresa se relacionan con las características y valores de ellos. Más allá de generar un acercamiento con los consumidores y dar a conocer la nueva empresa, lo que se pretende es que el público objetivo se informe de la nueva propuesta en el mercado, de sus ventajas y del nuevo concepto de resto-bar sensorial. Se espera que el público esté al tanto de que existe en el mercado un nuevo lugar, el cual está pensando y creado para ellos en el cual pueden relajarse y dejarse llevar por una nueva experiencia. Para poder lograr lo que se busca, la marca cuenta con una serie de características; la idea vendedora, la promesa, el *reason why*, los beneficios ofrecidos al consumidor, la impresión neta y el apoyo. A continuación se explica cada una de ellas.

La idea vendedora es aquello que diferencia a la marca de su competencia y es lo que hará que la misma sirva de persuasión para que los consumidores se acerquen al local y

consuman los productos. En el caso de Macadamian Dream la idea vendedora es; un restobar sensorial diferente. Para comunicar la idea, en la campaña se utilizan los colores institucionales, algunos platos del menú, se muestra la ambientación y se hace referencia a las nueces de Macadamia. Macadamian Dream busca acercarse a su público no solo por los productos que ofrecen y su calidad, sino también por la experiencia brindada. Luego se define la promesa de la organización, la misma es la siguiente, Macadamian Dream le ofrece a sus consumidores un momento de ocio y relajación, acompañados con platos exquisitos. La misma se acompaña con un *reason why*, es decir, la razón por la cual la empresa ofrece dicha promesa, y la misma es porque Macadamian Dream se basa en la utilización de los sentidos para llegar a sus consumidores y genera de esa manera la experiencia que les ofrece, y además para la elaboración de sus platos cuenta con el uso de la Nuez de Macadamia. La empresa cuenta con beneficios que les ofrece a sus consumidores, los cuales se conforman por una nueva experiencia, un momento de relajación, ocio y bienestar, comida sana a base de un producto nacional y por sobre todo un lugar diferente. Es a base de dichas características que Macadamian Dream espera poder generar en los consumidores una impresión neta adecuada a su identidad. La impresión neta es lo esperado que el consumidor retenga luego de dar a conocer la campaña publicitaria. Macadamian Dream busca ser percibida como una empresa que apunta a hombres y mujeres con un nivel socioeconómico ABC 1, C2 y C3, de 18 años en adelante. Personas que trabajan, que estudian, que están ocupadas, que demandan un momento de relajación y que llevan una vida sana. Se espera que a raíz de las acciones comunicacionales de la empresa el público perciba que la misma ofrece un servicio diferente y querrá conocerlo. Y por último se define el apoyo, es decir, lo que la empresa tiene y que su competencia no; para cumplir con lo que se promete, la empresa se aferra a la calidad de sus productos, al

diseño del local, a los colores seleccionados, a una fuerte campaña, a acciones en las redes sociales y por último a la utilización de los sentidos y a las nueces de Macadamia.

Capítulo 6. Plan de medios

Luego de haber analizado los planes de branding, marketing, comunicación y de creatividad, queda pendiente el análisis del plan de medios. El mismo se ubica al final de los otros ya que se elabora una vez resuelta la imagen, la comunicación y las estrategias para utilizar. En dicho plan se detallan los medios a usar en las campañas, la frecuencia de los mismos y los soportes seleccionados. Los medios que utiliza Macadamian Dream son escogidos acorde a las características de su público objetivo.

Para la realización del plan se tiene en cuenta que los medios están siendo modificados, y dicho cambio se da principalmente porque los hábitos de los consumidores ya no son los propios, su estilo de vida es más acelerado y la cantidad de información a la que ellos tienen acceso es mayor. Según Orlando Aprile, docente de la Universidad de Palermo y autor de varios textos, en su libro *La publicidad puesta al día* comenta que: “Más y mejor, los medios de comunicación son parte esencial de la sociedad y, como tales, constituyen el motor de los cambios que se operan en todas sus instancias y en todos sus actores”. (2003, p.49).

6.1 Público Objetivo

La empresa se dirige a hombres y mujeres que residen en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Personas de 18 años en adelante con un nivel socioeconómico ABC1, C2 Y C3. Los consumidores están conformados por parejas, familias, amigos y amigos de trabajo. El público al que apunta Macadamian Dream son personas que estudian y/o trabajan. También poseen un cierto poder adquisitivo como para darse gustos, son extrovertidos y no le temen a lo nuevo. Dichos sujetos a causa de su arduo ritmo de vida demandan de un momento de relajación y de ocio, un espacio donde solamente se concentren con ellos mismos y dejen de lado sus obligaciones. Representan personas a las que les agrada probar nuevos sabores de comidas y vivenciar nuevas y diferentes experiencias. Les interesa explorar tecnologías y las redes sociales, especialmente el Facebook.

6.2 Selección de Medios

Para la selección de los medios se utiliza una variable denominada vínculo estratégico de la personalidad, dicha herramienta se conforma por un análisis de la personalidad de la marca, de los medios, de su público objetivo y su interrelación (Comunicación personal). La relación se constituye por tres elementos, el público objetivo, la marca anunciante y los medios utilizados para alcanzar a los receptores; existe un factor común, el cual vincula a los tres componentes, la personalidad. A partir de dicha relación es que se buscan medios cuyas personalidades estén acorde a las de la audiencia y la marca.

Los medios que Macadamian Dream selecciona se componen por los masivos y los específicos. Los medios masivos seleccionados son en primer lugar la publicidad en vía pública, la cual es realizada por la empresa Pretorian MUV de Santa Cruz de la Sierra, en segundo lugar las revistas, se seleccionan Pasajero y Gourmetravel, y en tercer lugar internet, en el cual se realiza un sitio web institucional creada por RGB Films S.R.L, una empresa especializada en la producción audiovisual, multimedia, 3D y diseño grafico. A su vez, dichos vehículos se complementan con los otros seleccionados los cuales son más específicos como ser, establecer un programa de material de exhibición en el restaurante *All'UsoNostro*, pautar publicidad en el CineCenter, realizar promociones de ventas con prueba de productos y ofertas especiales durante los primeros meses de apertura y el envío de e-mails personalizados.

6.3 Medios Masivos

Los mismos tienen como fin dirigirse a una gran cantidad de personas. El primer medio seleccionado por la empresa es la pauta de avisos en vía pública. Se tienen en cuenta las zonas específicas en donde el público objetivo se moviliza con mayor frecuencia, es decir, barrios donde el target reside, sale, estudia o trabaja. La razón de su elección se basa en que el público objetivo de la empresa pasa bastante tiempo fuera de la casa ya que son

personas que trabajan y/o estudian, es por eso que se pauta en lugares específicos como ser; el centro de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, la Universidad UPSA, la UTEPSA y los barrios como ser Equipetrol, Hamacas, Las Palmas, el Urubó y en la Avenida Monseñor Rivero. En el centro de la ciudad es donde más movimiento hay en el correr del día, las universidades son seleccionadas porque las mismas se adecuan a la marca y ambas contienen parte de su público objetivo, ya que son personas con un alto poder adquisitivo, al igual que los barrios los cuales son seleccionados por la clase de personas que viven allí y la clase de comercios que hay. Y por último la elección de la Avenida Monseñor Rivero; en la misma se encuentra la competencia directa de Macadamian Dream y parte de la indirecta. Dicho lugar conforma la unión de la ciudad con el centro, es por eso que es muy transitada, y además posee muchos bares y restaurantes de primera calidad. El segundo medio masivo seleccionado se conforma por las revistas. Las mismas cuentan con una audiencia segmentada ya que se dividen por temáticas de interés. Macadamian Dream pauta en las revistas Pasajero y Gourmettravel. Ambas son dirigidas al público objetivo ya que se relacionan con el mismo a través del nivel socioeconómico, y por el gusto de la comida exótica y gourmet. Además dichos medios gráficos son distribuidos en los hoteles más lujosos de la ciudad, por lo cual los huéspedes tienen acceso a ellos. El tercer medio masivo es internet, dicho vehículo es seleccionado por Macadamian Dream por su masividad, su accesibilidad, su precio y por la cantidad de horas que los usuarios transitan en la red. Los consumidores pueden acceder a la red a través de una computadora de cualquier tipo, un celular y cualquier otro aparato con wi-fi o red 2, 3 o 4G. Es el que mayor vínculo genera con los consumidores a causa de su afinidad, del feedback generado y del sentimiento de pertenencia. Es por eso que internet es el medio en el que mayor exposición tiene la marca. Las herramientas seleccionadas para figurar en la red son el sitio web institucional de la empresa y la utilización de la web 2.0 a través del Facebook. Se seleccionan dichas

herramientas ya que es una forma de pautar bidireccional, es decir, exige una participación por parte del usuario, teniendo un mayor acercamiento con el mismo y se logra de esa manera alcanzar la afinidad. Allí es donde comienza el feedback y el sentido de pertenencia. El Facebook es un espacio exclusivo para la marca donde se busca lograr un diálogo con los consumidores y los posibles consumidores, y al mismo tiempo dar a conocer las novedades de la empresa. El sitio web institucional es primordial ya que allí figura la historia e historicidad de la marca, la dirección y teléfonos, un medio de contactos, un espacio para dejar sugerencias, fotos de los productos y demás.

6.4 Medios Personalizados

La utilización de los medios masivos es fundamental para llegar al público objetivo de una manera rápida y sencilla. Los mismos se dirigen a todo el público objetivo y clientes potenciales. Por otro lado, los medios personalizados son relevantes para alcanzar a los consumidores de una manera más directa e interactiva. La empresa selecciona como medios no tradicionales el establecimiento de material de exhibición en el restaurante Italiano *All'UsaNostro*, la colocación de publicidad en el CineCenter, la prueba de productos y ofertas especiales durante los primeros meses de apertura en el local y el envío de e-mails personalizados. Se selecciona el restaurante *All'UsaNostro* ya que el público que tiene dicha empresa es el mismo al cual apunta Macadamian Dream. En el establecimiento se coloca un stand con material de exhibición haciendo conocer la empresa y algunos de los productos ofrecidos. Lo que la compañía obtiene a cambio es publicidad en Macadamian Dream dando a conocer que las pastas utilizadas son realizadas en el restaurante *All'UsaNostro*. Otro de los medios seleccionados es el CineCenter, el complejo de cines más grande de la ciudad, el mismo contiene restaurantes, bares y juegos para niños y adolescentes. Es un lugar transitado por miles de personas a diario, la ventaja de dicho lugar es que pautando allí se llega al público objetivo y también a otras personas, las cuales pueden llegar a ser

consumidores potenciales. El siguiente medio es el mismo local, dentro de Macadamian Dream y se genera la degustación de productos y ofertas especiales en los primeros meses de lanzamiento. El último medio se compone por los emails personalizados. Dichos correos son enviados a los clientes más rentables en la fecha de sus cumpleaños o fechas especiales. Es una herramienta que permite a través de una base de datos alcanzar al público objetivo.

6.5 Planeamiento de Medios

Cada herramienta seleccionada para la difusión de los mensajes, tiene un fin específico, es por tal razón que a continuación se muestra en un cuadro la finalidad de cada una; de qué manera la misma afecta al público objetivo, y cómo ayudan a cumplir los objetivos de comunicación generados. En dicho cuadro se muestran los medios, junto con sus respectivas tareas. Cada vehículo muestra el nivel de intensidad que contiene en la realización cada tarea, y se hace referencia con los colores que se observan a continuación.

ALTO MEDIO BAJO				
Tareas	Interesar	Informar	Interactuar	Posicionar
Canales				
Vía pública	■	■	■	■
Revista	■	■	■	■
Internet Web	■	■	■	■
Redes sociales	■	■	■	■
Exhibición en el restaurante All'UsoNostro	■	■	■	■
Publicidad en el CinceCenter	■	■	■	■
Degustación de productos y ofertas especiales en el local	■	■	■	■
E-mails personalizados	■	■	■	■

Figura 3. Visualización de Tabla de Canales y Tareas. Fuente: Elaboración Propia

Cada canal cumple con diversas tareas, y los mismos son más eficientes para ciertos fines que otros. Los medios que tienen como objetivo principal interesar, es decir llamar la atención de los consumidores y posibles consumidores son; vía pública, revistas, redes sociales, exhibición en el restaurante, avisos en el CineCenter, pruebas de productos y ofertas en el local y por último el envío de emails personalizados. Los que se centran en informar son las revistas, el sitio institucional, las redes sociales, la exhibición en el restaurante, la degustación de productos y ofertas en el local y, los emails personalizados

son los más adecuados para informar, ya que en dichos medios los consumidores se pueden tomar el tiempo necesario para leer toda la información y también se utilizan dichos espacios para poner la cantidad de información que se desee. Los que se concentran en generar interacción con el consumidor son; el sitio institucional, el Facebook, la exhibición en el restaurante, la degustación de productos y ofertas en el local y, los emails personalizados; tales espacios le proveen la oportunidad al consumidor de interactuar con la marca, conocerla, comenzar a formar parte de la misma y, además le generan un feedback a la empresa. Y por último están los que se centran en crear un buen posicionamiento; la revista, el Facebook, la exhibición en el restaurante, los avisos en el CineCenter, la degustación de productos y ofertas en el local y los emails personalizados, dichos medios son los que generan más impacto en los consumidores. Como se puede visualizar, hay medios que tienen más de una tarea principal, por ejemplo el uso de la red social Facebook posee un alto grado en las cuatro tareas representadas en la tabla.

6.6 La campaña y sus etapas

Macadamian Dream planea una campaña con una duración de siete meses. La misma se compone por la etapa de lanzamiento, post-lanzamiento, crecimiento y recordación, tiene un comienzo en el mes de Marzo y una finalización en el mes de Septiembre.

La etapa de lanzamiento inicia en Marzo de 2013. Se selecciona dicho mes ya que es el conveniente para dar comienzo a la difusión de la comunicación debido a que es la época del año en la cual las empresas empiezan a realizar sus campañas, luego de las fechas festivas y las vacaciones de verano. Lo que se busca lograr en dicha etapa es alcanzar el mayor grado de reconocimiento de marca como sea posible por parte del público objetivo y de los consumidores potenciales. Aquí es donde se inicia la creación del posicionamiento en la cabeza del consumidor y se empieza a generar presencia marcaria. En el lanzamiento es donde más se tiene que invertir ya que la marca al ser nueva tiene que entrar al mercado

con fuerza. La etapa de post-lanzamiento se conforma por los meses Abril y Mayo. En dichos meses las empresas ya comienzan con sus respectivas campañas publicitarias, es por eso que en dicho periodo se mantiene la fuerza comunicacional ya que es donde más competencia hay. El objetivo es dar a conocer la empresa y sus productos y contribuir a la prueba de los mismos, generando un acercamiento de los clientes al local. Se espera que al aproximarse al local los consumidores continúen generando el posicionamiento de la empresa en su cabeza. El siguiente periodo es el de crecimiento y se compone por los meses de Junio, Julio y Agosto; en dicha instancia la empresa ya se conoce y la misma ya cuenta con clientes estables. El objetivo es generar ventas, vínculos, feedback con los clientes y lograr un sentimiento de pertenencia con la marca. Allí la marca debe lograr crecer en la cabeza de los consumidores, en las ventas y en el reconocimiento marcario. La última etapa es la de recordación y se compone por el mes de Septiembre, aquí la empresa ya es conocida, cuenta con clientes leales y con ventas continuas. Hasta ese momento la empresa ya realizó sus mayores esfuerzos comunicacionales en el comienzo y mitad de la campaña para lograr sus objetivos. Por dicha razón es que en tal instancia la empresa trabaja para mantener las ventas. Para lograrlo se deben generar avisos de recordación, se deben cuidar los lazos con los clientes, generar más y nuevo feedback y brindarle a los clientes más leales mayores beneficios.

6.7 Visualización por etapas

A continuación se muestra en una tabla cada etapa de la campaña con sus respectivos meses, objetivos, medios a utilizar y acciones generadas. Cada cuadro es explicado con más detalle en la siguiente figura.

	OBJETIVOS	MEDIOS	ACCIONES
MARZO Lanzamiento	Conocimiento de marca por parte del público objetivo y consumidores potenciales Prueba de productos en el local Generar ventas	Vía pública Página Web institucional Fan Page en Facebook El local	Prueba de productos en el local Con la compra de un café o un frapuchino el consumidor se lleva un producto a elección dulce o salado
ABRIL-MAYO Post-Lanzamiento	Conocimiento de la empresa y sus productos Prueba de productos en el local Generar ventas	Vía pública Página Web institucional Fan Page en Facebook El local Restaurante All'Uso Nostro	Colocación de un stand en el restaurante All'Uso Nostro, el mismo contiene folletos, nueces de Macadamia y café 2x1 en cafés y frapuchinos los días Lunes en el local
JUNIO-JULIO-AGOSTO Crecimiento	Generar vínculos, feedback y sentimiento de pertenencia con los clientes Generar más ventas Adquirir más clientes	Vía pública Página Web institucional Fan Page en Facebook El local Revistas	Se realiza un plan de fidelización con los clientes Todos los Lunes y Jueves hay un 20% de descuento si se anuncian antes de pagar como "amigo de Facebook" Se le envían a los clientes emails para la fecha de sus cumpleaños
SEPTIEMBRE Recordación	Mantener las ventas Mantener los clientes y Retenerlos Brindarles beneficios a los clientes leales	Página Web institucional Fan Page en Facebook Revistas Emails Personalizados	Envío de emails personalizados con beneficios exclusivos a los clientes más rentables y leales Utilización de CRM

Figura 4. Visualización de la campaña por etapas. Fuente: Elaboración Propia

La primera etapa empieza en Marzo, la misma tiene como objetivos el reconocimiento marcario por parte del público objetivo y de los consumidores potenciales. Dicho fin es relevante ya que Macadamian Dream es una empresa nueva en un mercado con alta rivalidad. También se trabaja para que los consumidores se acerquen al local y prueben los productos. Para poder realizar dicha acción se le ofrece al cliente una oferta que consiste en comprar un café o un frapuchino y a través de dicha acción el consumidor recibe de obsequio un producto a elección que puede ser dulce o salado. De tal manera se generan ventas y se logra que se conozcan los productos. Los medios utilizados en dicha instancia son el local Macadamian Dream, en el cual se realiza la degustación y venta de los productos, la fanpage de Facebook, en la cual se da a conocer la promoción vigente, las novedades de la empresa, datos curiosos sobre gastronomía y tendencias gastronómicas, ofertas, promociones, fotos de productos e información institucional. El sitio web institucional, en el que se encuentra la historia e historicidad de la Marca, el menú detallado, un espacio para dejar comentarios, quejas y toda la información institucional que el cliente pueda desear. Y por último la ubicación de piezas en vía pública, las locaciones son el centro de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, la Universidad UPSA y UTEPSA, la Avenida Monseñor Rivero, los barrios Equipetrol, Hamacas, Las Palmas y el Urubó. Dichas gráficas muestran fotos representativas de productos de Macadamian Dream y dan a conocer la promoción vigente persuadiendo a los consumidores para que se acerquen al local. El segundo periodo, el post-lanzamiento está conformado por los meses Abril y Mayo. Lo que se espera lograr en dichos meses es en primer lugar generar conocimiento de la empresa y de sus productos por parte del público. Y en segundo lugar seguir fomentando la prueba de los mismos en el local, y por ende generar más ventas. Para lograr los resultados pretendidos se coloca un stand en el restaurante Italiano All'Uso Nostro, en el mismo se ofrecen nueces de Macadamia, café de Macadamian Dream y folletos de la empresa. En dicho restaurante al ordenar un plato se

le concede al cliente un plato con pastas hechas en el restaurante All'Uso Nostro pero con una salsa de nueces de Macadamian Dream, de tal manera se promociona el resto-bar y se le comenta a los clientes que Macadamian Dream utiliza las pastas del restaurante. Además, para lograr las ventas deseadas y pruebas de productos a través de los avisos en vía pública y el Facebook se comenta sobre la promoción vigente de Abril y Mayo que consta en un 2x1 en cafés y frapuchinos los días lunes en el local. Luego, en los meses Junio, Julio y Agosto se trabaja la etapa de crecimiento, en la que se busca generar vínculos con los consumidores, establecer una comunicación que sea ida y vuelta, generando de esa manera un feedback, y lograr un sentimiento de pertenencia por parte de los consumidores. Además se busca generar más ventas y a su vez adquirir más clientes. Para lograr dichos objetivos se realiza un plan de fidelización con los clientes brindándoles beneficios y un valor agregado, los cuales forman parte de la construcción de la imagen de marca en la cabeza del consumidor y de su percepción acerca de la empresa. A través del plan de fidelización se espera que el cliente vuelva a optar por Macadamian Dream y, que la recomiende. Una de las acciones de Macadamian Dream es la realización de un sorteo para un almuerzo y una cena semanal para dos personas. Los datos para el sorteo se extraen de la base de datos y es totalmente aleatorio. Otra de las acciones de la empresa es la utilización de tarjetas de descuento, las cuales se entregan a partir de la quinta vez visitado el local, las mismas son válidas en todos los productos, todos los días excepto con las promociones. La otra iniciativa de la empresa es generar dentro del sitio institucional una sección gastronómica con un recetario exclusivo con platos que se sirven en el resto-bar, dicha acción se realiza para que el cliente se sienta cerca de la empresa y pueda cocinar sus recetas favoritas en su casa, y también para que la persona que todavía no fue al local conozca de que se trata y que es lo que se ofrece. Todas las acciones del plan de fidelización además de retener al cliente, expande la base de datos. Además en dichos

meses se les ofrecen a los consumidores todos los lunes y jueves un 20% de descuento en el total de la venta si se anuncian como amigos de Facebook junto a su nombre y apellido, y por último se le envían a los consumidores emails para la fecha de sus cumpleaños. En dichos meses, los medios a utilizar son; vía pública, el sitio oficial, la fanpage de Facebook y las revistas Pasajero y Gourmetravel. La última parte de la acción es la recordación, se realiza en el mes de Septiembre y tiene como objetivos mantener las ventas, retener a los clientes y brindarles beneficios a los consumidores más rentables y leales. Para la realización de los mismos, a través del CRM, *Customer Relationship Management*, se envían emails personalizados con beneficios exclusivos a los clientes más rentables y más leales, Bindi Bhullar, analista senior de Gartner Group, compañía global de soluciones tecnológicas para las empresas, define al CRM como:

Es una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía. Imagina cómo sería tu empresa si tu cliente pudiera rediseñarla para adaptarla a sus necesidades (...) el objetivo del CRM es establecer relaciones de confianza con los consumidores, escuchándolos para conocerlos y para poder satisfacer sus necesidades y deseos, ganando así su fidelidad, y garantizando de esta forma los beneficios futuros para la empresa.

(Bhullar, 2009).

En la práctica es la utilización de una base de datos que se actualiza a medida que se tiene más información de cada cliente, es decir, se enriquece a través del tiempo. Lo que busca el CRM es retener a los clientes leales y más rentables. Pero la empresa no solo se centra en ellos, la organización no descuida al resto de los clientes, si no que le da una mayor importancia a los mencionados. Por ello, es importante trabajar con estrategias de mantenimiento de los clientes que se consideren de gran valor para la empresa y aquellos que puedan ser de valor en un futuro. Los medios utilizados para la etapa de recordación son

el sitio institucional, la fanpage de Facebook, las revistas y el envío de emails personalizados. La red social utilizada es la que más actualización tiene y la que más feedback genera, es por eso que constituye el medio al que más tiempo se le invierte. Los usuarios de Facebook tienen acceso a la misma a través de sus computadoras y celulares, es por dicha razón que se pone a cargo de la fanpage a una persona con conocimientos en internet, en redes sociales y en gastronomía.

Conclusiones

Luego de un largo recorrido por los seis capítulos que conforman el PG, se puede pasar a la última parte del mismo, conformada por las conclusiones. En dicho espacio se realiza un cierre final reflexionando sobre lo redactado y lo aportado para el lector. Lo expresado en el escrito se ha elaborado utilizando como apoyo a autores pertinentes a la carrera y a los temas abordados. El proyecto presentado forma parte de una idea real que la autora piensa poner en práctica a principios del año 2013. En dicho PG además de abordar la totalidad de los temas necesarios para el lanzamiento de la marca, se hace hincapié en el consumidor actual, es necesario conocer al público al cual la empresa apunta, ya que los mismos representan la rentabilidad de la empresa. En la era posmoderna y en un contexto tan cambiante como en el que residen los sujetos de hoy en día, es indispensable a la hora de lanzar una nueva marca al mercado estar atento a cualquier cambio que acontezca en el, ya que si la empresa no se adapta, la misma puede fracasar o quedarse detrás de la competencia. Los cambios se generan día a día, algunos de los mismos son pasajeros y otros logran quedarse. La realidad es que el sujeto está atento a las tendencias del mercado y espera que las marcas que el mismo consume estén acorde a su demanda y expectativas. En el proyecto se presenta un espacio que está pensado para poder satisfacer lo que los clientes necesitan; un momento de ocio y de relajación. En el primer capítulo se comienza explicando que significado tiene un resto-bar y se presenta la idea del espacio sensorial generador de experiencias. Con dicha definición se continúa señalando las fantasías y necesidades de los clientes actuales y cómo las mismas pueden ser satisfechas en dicho local. También se muestra cómo es posible idear un nuevo proyecto basado en las necesidades de los consumidores y se dan consejos para llevarlo a la práctica. Se continúa con el segundo capítulo contextualizando a la marca y se expone cuáles son los valores en los que se basa. Dichos conceptos son utilizados en todos los capítulos ya que el PG sigue

una misma línea desde el inicio hasta el fin. Se termina explicando el diseño de la organización, es decir se le hace conocer al lector cuales son los aspectos de la empresa que ya han sido trabajados y resueltos y cuáles son los que aún se tienen que trabajar. Dicha información es relevante ya que al momento de poner en práctica el negocio ya se cuenta con un punto de partida y la autora sabe en donde tiene que poner más atención. En el capítulo sucesivo la autora presenta a la marca dando a conocer su identidad, su personalidad, su carácter, y sus variables demográficas y socioeconómicas, entre otros aspectos. Se quiere conseguir que al llegar a dicho capítulo, el lector pueda realizar una asociación en su mente del mismo con los anteriores, encontrando las similitudes, y pudiendo entender como el resto-bar que se propone puede satisfacer de una manera exitosa las necesidades de los consumidores. Posteriormente se explican cuales son las estrategias de marketing a implementar en el mercado. Para ello se efectúa un análisis de la competencia directa e indirecta y se compara con la empresa. Al tener tal información sobre la competencia, acerca de sus estrategias y los medios que utilizan, la empresa posee una ventaja ya que sabe que maniobras realizar a la hora de insertarse en el mercado. El capítulo finaliza explicando el proceso que el sujeto transita desde el primer momento en que conoce la marca, la compra, la vuelve a optar, se hace fan y finalmente se transforma en cliente leal. El anteúltimo capítulo trata de la comunicación que la empresa utiliza para llegar por un lado a sus empleados y, por otro a sus clientes. Ambos grupos son igual de importantes, es por dicha razón que Macadamian Dream presenta dos planes distintos con sus respectivas herramientas para que ambos sectores sean atendidos y trabajados como deben serlo. La autora expresa que más allá de que ambas son comunicaciones distintas y precisan de diferentes elementos para poder llevarse a cabo, lo que las dos comparten son los valores empresariales, los mensajes a anunciar, la misión, la visión, la esencia y la identidad marcária; comenta que si dichas características no son anunciadas de una manera

equivalente, los consumidores se pueden llegar a confundir y alcanzar la frustración. El último capítulo hace referencia a los medios seleccionados y a la campaña a realizar. La autora escoge los soportes teniendo en cuenta el estilo de vida, los gustos y el nivel socioeconómico del público objetivo. Si bien el PG tiene como finalidad el lanzamiento de la nueva empresa, lo que se analiza y profundiza, se relaciona directamente con el cliente. El mismo compone parte de la identidad de la empresa, es decir, la compañía se basa en él para ser quien es, se adapta a él, y adopta sus características humanas para mostrarse como un amigo o compañero. Los emprendimientos que hoy en día no realicen dicha tarea seguramente terminen en el fracaso o no consigan cumplir con el total de sus objetivos. Los pasos que se han delimitado para la elaboración del trabajo son fundamentales para planear el lanzamiento de una marca en cualquier tipo de mercado. Sin el exitoso planeamiento de un branding o de una comunicación, de una correcta selección de medios o sin un fuerte análisis de la competencia, una marca no está preparada ni cuenta con las herramientas necesarias como para salir a competir. A través de la realización del PG, se detecta en el consumidor actual carencias que no han sido cubiertas por las empresas que los rodean. El proyecto plantea a través de la campaña y las herramientas seleccionadas, una novedosa idea para poder llegar a su público. La utilización de los sentidos en el local y el uso de las nueces de Macadamia para influir en el consumidor representan la creación de un nuevo espacio que tiene la capacidad de lograr una experiencia placentera. La ciudad seleccionada para el desembarco de la marca representa un territorio con innumerables oportunidades, lo mismo se debe al firme desarrollo por el cual está atravesando, de a poco Santa Cruz de la Sierra, que se está transformando en una gran ciudad. Además es relevante reiterar que las nueces de Macadamia que se utilizan en Macadamian Dream son provenientes de Santa Cruz de la Sierra, lo cual promueve el consumo de un producto nacional. Habiendo consumado el proyecto de graduación, la autora considera que con la información

presentada al lector, la realización del proyecto es posible siempre y cuando se tengan en cuenta los pasos especificados y se esté atento a las necesidades cambiantes de los consumidores. Se puede concluir expresando que el objetivo principal de la empresa delimitado por la autora ha sido alcanzado. Se cuenta con la información e instrumentos necesarios para efectuar el lanzamiento de la empresa en el mercado de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Lista de referencias bibliográficas

Acambiode.com (2012) *Intercambios entre empresas: Empresas de Otros medios de comunicación de Santa Cruz*. Disponible en:

http://bolivia.acambiode.com/medios_comunicacion/empresas-otros_medios_de_comunicacion-santa_cruz_c35007_p532. Recuperado el (09/10/12)

Alexander Coffee (2012) Disponible en: <http://www.alexander-coffee.com/home.html>. Recuperado el (25/03/12)

Aprile, O. (2003) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, p.49
Recuperado el (03/08/12)

Berrios, F (2008) Las Tesis de AIDA. Disponible en: http://www.fabianberrios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=459.
(15/06/12)

Bhullar, B (2009) *Una sistemática comercial: Más allá del CRM*. Tatum Latinoamerica Citado en Jairo Amaya Amaya (2005) *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Ed:SYC. Colombia. p. 301 y 302. Recuperado el (23/03/12)

CAISY LTDA (2007) *Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacani Ltda*. Disponible en: <http://www.caisybolivia.com/>. Recuperado el (28/07/12)

CAISY LTDA (2007) *Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacani Ltda. Nuez de Macadamia*. Disponible en: <http://www.caisybolivia.com/>. párr.3 Recuperado el (28/07/12)

CAISY LTDA (2007) *Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacani Ltda. Nuez de Macadamia*. Disponible en: <http://www.caisybolivia.com/>. párr.1 Recuperado el (28/07/12)

Camino, J (2009) *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Esic Ed. 2ª ed. Madrid. p.44, Recuperado el (25/03/12)

Codó, L (2008) *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente*. Cap 6. La dimensión de los recuerdos. Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/imprimir.php?id=92>. Recuperado el (3/06/12)

Codó, L (2008) *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente. La gestión de las emociones de los clientes*. [Párrafo 3] Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/imprimir.php?id=92>. Recuperado el (3/06/12)

Codó, L (2008) *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente. La gestión de las emociones de los clientes*. [Párrafo 8] Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/imprimir.php?id=92>. Recuperado el (3/06/12)

- Codó, L (2008) *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente. La gestión de las emociones de los clientes.* [Párrafo 16] Disponible en: <http://www.gestionrestaurantes.com/imprimir.php?id=92>. Recuperado el (3/06/12)
- Codó, L (2008) *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente.* Cap 2. La dimensión ambiental Publicación de Plattis Yelos 2004. Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=92. Recuperado el (3/06/12)
- Dager, D (2011) *Crepes & Waffles: Lanzamiento publicitario de la marca en Argentina.* p.13, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (14/10/12)
- Dager, D (2011) *Crepes & Waffles: Lanzamiento publicitario de la marca en Argentina.* p.51, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (14/10/12)
- De Acetis, M (2011) *Vino a sentir: Comunicación publicitaria a través de los sentidos del gusto, tacto y olfato.* p. 47-48, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (12/10/12)
- De Acetis, M (2011) *Vino a sentir: Comunicación publicitaria a través de los sentidos del gusto, tacto y olfato.* p. 49-50, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (12/10/12)
- Dólera, M y Martínez. E (2012), *Marketing y salud: hacia un marketing funcional*, Marketing4food. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/marketing-y-salud-hacia-un-marketing-funcional/.párr.3>, Recuperado el (12/03/12)
- Dólera, M y Martínez. E (2012), *Marketing y salud: hacia un marketing funcional*, Marketing4food. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/marketing-y-salud-hacia-un-marketing-funcional/.párr.2y3>, Recuperado el (12/03/12)
- Dólera, M y Martínez. E (2012), *Las 5 tendencias del consumidor en el sector de gran consumo.* Marketing4food. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/las-5-tendencias-del-consumidor-en-el-sector-de-gran-consumo/>, párr.3 y 5, Recuperado el (12/03/12)
- Edward, B (2002) *Las seis medallas del valor: Nuevos enfoques para la evaluación de los valores.* p. 24 – The McQuaig Group, Ediciones Urano, S.A, Barcelona
- Kaaba (2012): KaabáCafé Santa Cruz Disponible en: <https://www.facebook.com/kaabacafe>. Recuperado el (25/03/12)
- Kofman, F. (2008) *La empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores* – 1ª ed.- Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. p.33, 35, 50

Kotler, P y Armstrong, G (2003) *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. Pearson Educación. Citado en: David. F (2008) *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. Ed. Pearson. México.

Kotler, P y Armstrong, G (2003) *Fundamentos de Marketing*,. Pearson Educación Sexta Edición, México. p.63, 263

Kotler, P y Lane, K (2006) *Dirección de Marketing*.. Pearson Prentice Hall. Mexico. p.359

Krogh, K (2009) *Lanzamiento de una marca: Bikinis Uma*. p. 58-59, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (20/08/2012)

Krogh, K (2009) *Lanzamiento de una marca: Bikinis Uma*. p. 60, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (20/08/2012)

Lipovetsky, G (1993) *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona; Ed Anagrama, p.76, 10

Lipotesky, G (1990) *El Imperio de lo efímero: La moda y su destino en las sociedades modernas*. Ed. Anagrama. Barcelona, p.210

Macadamia de Veracruz, S.P.R de R.L. Disponible en: <http://www.macadamiadeveracruz.com/index.htm>. párr. 5 Recuperado el (20/08/2012)

Mansilla, C (2009) *Desembarco de una empresa extranjera al mercado argentino: Campaña de lanzamiento de Bembos*. p.25, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (20/08/2012)

Manzano, R. (2011) *Marketing sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta*. p.72 Ed. Pearson Educación S.A. España.

Millward Brown (2012), *Marketing - Publicidad Digital / Móvil, El informe Millward Brown sobre publicidad digital para el 2012*. Disponible en: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Investigacion/DetalleInvestigacion.php?recordID=19103&PHPSESSID=cfff6986d71636073e153e18b8ada7c9>. Citado en <http://www.adlatina.com/internet/lo-que-traer%C3%A1-este-a%C3%B1o-en-materia-de-marketing-digital> [párrafo 6] Recuperado el (12/03/12)

Morán, J. (2011), *Tendencias actuales en alimentos funcionales: Mercado y legislación*. Vitaris - Food Consulting. p.18. Disponible en: <http://www.ucam.edu/investigacion/sat/archivos-1/Vitartis%202011.pdf>. Recuperado el (25/03/12)

Porter, M (2002) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.Cap.2, *Estrategias Genéricas*. Ed. Patria.

Porter, M (2002) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. *Estrategias Genéricas*. Ed. Patria. p.51, 20,

Porter, M (2002) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Patria. Citado en: David. F (2008) *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. Ed. Pearson. México.

Marín, M y Martínez, E (2012), *10 anuncios de Marketing de alimentos saludables*, Marketing4food. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/10-anuncios-de-marketing-alimentos-saludable/> Recuperado el (12/03/12)

Publicación de Plattis Yelos 2004. Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=92. Recuperado el (3/06/12)

Quiroga, A. (2004) *Del psicoanálisis a la psicología social. Un pasaje necesario*. Asociación para el estudio de temas grupales, psicosociales e institucionales. Disponible en: <http://www.area3.org.es/htmlsite/productdetails.asp?id=157>. Recuperado el (12/02/12)

Real Academia Española (2009) Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>. Recuperado el (3/06/12)

Red Estrategia, Estrategia Magazine (2010) Blog de noticias de Administración de Empresas, Gestión Marketing y Tecnología: *La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de crecimiento* Disponible en: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>. Recuperado el (25/03/12)

Reynoso, G, (2012) *DDW Marketing y Publicidad Online*. Disponible en: <http://www.desarrollodeweb.com.ar/empresa>. Recuperado el (15/06/12)

Scheinson, D. (2009) *Comunicación estratégica*. Buenos Aires; Ed Granica S.A, p.17

Schvarstein, L (1998) *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Ed. Paidós SAICF. Buenos Aires, p.47, 82, 49, 51, 53, 124, 238

Tierno, M (2010) *Más allá del paladar: Branding y campaña de lanzamiento para una PYME de catering integral*. p.46, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (14/10/12)

Todo sobre pequeños y medianos negocios (2012) Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>. Recuperado el (03/05/12)

Tripadvisor.es (2012) La web de viajes más grandes del mundo: Alexander Coffee Disponible en: http://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g294072-d813631-Reviews-Alexander_Coffee-La_Paz.html. Recuperado el (25/03/12)

Tripadvisor.es (2012) La web de viajes más grandes del mundo: Mr Café Disponible en: http://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g297317-d1068101-Reviews-Mr_Cafe-Santa_Cruz_Santa_Cruz_Department.html. Recuperado el (25/03/12)

Ubillús, V (2006) Gestión de empresas: Capítulo 7: La estrategia de Marketing, España.. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/estrategia-marketing>. p. 24, 29 .Recuperado el (25/03/12)

Ubillús, V (2006) Gestión de empresas: Capítulo 7: La estrategia de Marketing, España. p. 29. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/estrategia-marketing>. Recuperado el (25/03/12)

Vélez, S (2010) *El neuromarketing: Un análisis neurocientífico del comportamiento de los consumidores*. p.46, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (25/09/12)

Vélez, S (2010) *El neuromarketing: Un análisis neurocientífico del comportamiento de los consumidores*. p.48, Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (25/09/12)

Wilensky, A (1998) *La promesa de la Marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial, p. 28-29, 34, 267, 113, 109, 116, 117, 36, 145, 37, 139, 142

Bibliografía

- Acambiode.com (2012) *Intercambios entre empresas: Empresas de Otros medios de comunicación de Santa Cruz*. Disponible en: http://bolivia.acambiode.com/medios_comunicacion/empresas-otros_medios_de_comunicacion-santa_cruz_c35007_p532. Recuperado el (09/10/12)
- Alexander Coffee
Disponible en: <http://www.alexander-coffee.com/home.html>. Recuperado el (25/03/12)
- Aprile, O. (2003) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones. Recuperado el (03/08/12)
- Berrios, F (2008) Las Tesis de AIDA Disponible en: http://www.fabianberrios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=459. (15/06/12)
- Bhullar, B (2009) *Una sistemática comercial: Más allá del CRM*. Tatum Latinoamerica Citado en Jairo Amaya Amaya (2005) *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Ed:SYC. Colombia. Recuperado el (23/03/12)
- CAISY LTDA (2007) *Cooperativa Agropecuaria Integral San Juan de Yapacani Ltda*. Disponible en: <http://www.caisybolivia.com/>. Recuperado el (28/07/12)
- Camino, J (2009) *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Esic Ed. 2ª ed. Madrid.
- Codó, L (2008) *Cómo mejorar la experiencia gastronómica de nuestro cliente*. Publicación de Plattis Yelos 2004. Disponible en: http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=92. Recuperado el (3/06/12)
- Dager, D (2011) *Crepes & Waffles: Lanzamiento publicitario de la marca en Argentina*. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (14/10/12)
- De Acetis, M (2011) *Vino a sentir: Comunicación publicitaria a través de los sentidos del gusto, tacto y olfato*. Universidad de Palermo. Buenos Aires.

Edward B (2002) *Las seis medallas del valor: Nuevos enfoques para la evaluación de los valores* – The McQuaig Group, Ediciones Urano, S.A, Barcelona

Kaaba (2012): KaabáCafé Santa Cruz Disponible en: <https://www.facebook.com/kaabacafe>. Recuperado el (25/03/12)

Kotler, P y Armstrong, G (2003) *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. Citado en: David. F (2008) *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. Ed. Pearson. México.

Kotler, P y Lane, K (2006) *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall. Mexico.

Kofman, F (2008) *La empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores* – 1ª ed.- Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Krogh, K (2009) *Lanzamiento de una marca: Bikinis Uma*. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (20/08/2012)

Lipovetsky, G (1993) *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona; Ed Anagrama

Lipotesky, G (1990) *El Imperio de lo efímero: La moda y su destino en las sociedades modernas*. p.210. Ed. Anagrama. Barcelona

Macadamia de Veracruz, S.P.R de R.L. Disponible en: <http://www.macadamiadeveracruz.com/index.htm>. Recuperado el (20/08/2012)

Mansilla, C (2009) *Desembarco de una empresa extranjera al mercado argentino: Campaña de lanzamiento de Bembos*. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (20/08/2012)

Manzano, R (2011) *Marketing sensorial: Comunicar con los sentidos en el punto de venta*. Ed. Pearson Educación S.A. España.

Millward Brown (2012), *Marketing - Publicidad Digital / Móvil, El informe Millward Brown sobre publicidad digital para el 2012*. Disponible en: http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Investigacion/DetalleInvestigacion.pp?recordID=19103&pageNum_Investigacion=0&totalRows_Investigacion=980&list=Ok&PH PSESSID=eadd7b1b6bbff18856fe3b0208c4046d. Recuperado el (12/03/12)

Morán, J (2011), *Tendencias actuales en alimentos funcionales: Mercado y legislación*. Vitaris - Food Consulting. p.18. Disponible en: <http://www.ucam.edu/investigacion/sat/archivos-1/Vitartis%202011.pdf>. Recuperado el (25/03/12)

Porter, M (2002) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Patria. Citado en: David. F (2008) *Conceptos de administración estratégica*. Decimoprimer edición. Ed. Pearson. México.

Marketing4food (2012) *Marketing de salud y Marketing de alimentos*. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/>. Recuperado el (12/03/12)

Quiroga, A (2004) *Del psicoanálisis a la psicología social. Un pasaje necesario*. Asociación para el estudio de temas grupales, psicosociales e institucionales. Disponible en: <http://www.area3.org.es/htmlsite/productdetails.asp?id=157>. Recuperado el (12/02/12)

Real Academia Española (2009) *Vigésima segunda edición. Edición Vigente*. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>. Recuperado el (3/06/12)

Red Estrategia, *Estrategia Magazine* (2010) Blog de noticias de Administración de Empresas, Gestión Marketing y Tecnología: *La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de crecimiento*. Disponible en: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>. Recuperado el (25/03/12)

Reynoso, G (2012) *DDW Marketing y Publicidad Online*. Disponible en: <http://www.desarrollodeweb.com.ar/empresa>. Recuperado el (15/06/12)

Scheinson, D (2009) *Comunicación estratégica*. Buenos Aires; Ed Granica S.A

Schvarstein, L (1998) *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Ed. Paidós SAICF. Buenos Aires

Tierno, M (2010) *Más allá del paladar: Branding y campaña de lanzamiento para una PYME de catering integral*. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado el (14/10/12)

Todo sobre pequeños y medianos negocios (2012) Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>. Recuperado el (03/05/12)

Tripadvisor.es (2012) La web de viajes más grandes del mundo Disponible en:
<http://www.tripadvisor.es/>. (25/03/12)

Ubillús, V (2006) Gestión de empresas: Capítulo 7: La estrategia de Marketing, España.
Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/estrategia-marketing>. Recuperado el (25/03/12)

Vélez, S (2010) *El neuromarketing: Un análisis neurocientífico del comportamiento de los consumidores*. Universidad de Palermo. Buenos Aires

Wilensky, A (1998) La promesa de la Marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial

Palabras Claves

Sensorial

Resto-bar

Nueces

Bolivia

Relajación

Sentidos

Ocio

Experiencia

Emoción

Palabras Claves

Sensorial

Resto-bar

Nueces

Bolivia

Relajación