

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Bombay Sapphire Gin
Desembarco de una marca internacional en el mercado argentino

Mariano Andrés Pastore
Cuerpo B del PG
12-12-14
Lic. en Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Estrategias globales: el mercado internacional y nacional del gin .	10
1.1. Definiendo las bebidas espirituosas	10
1.2. El gin, una historia curativa.....	11
1.3. Contexto mediato: análisis del sector internacional y nacional.....	12
1.4. Globalización de la cultura	16
1.5. Una estrategia global	18
1.6.Estrategia de Marketing global.....	20
1.7. Desembarco de marca	22
Capítulo 2. Comprensión del marco competitivo	24
2.1. Sentando las bases	24
2.2. Análisis de la competencia en el plano internacional	27
2.3. Análisis de la competencia en el plano nacional	30
Capítulo 3. Cultura corporativa: lo interno	35
3.1. Contexto inmediato: historia de Bombay Sapphire gin	35
3.2. Análisis comunicacional de la marca en el plano internacional	37
3.3. Lograr la conciencia empresarial	41
3.4. Enfoques organizacionales	44
3.5. Intervención organizacional	49
3.6. Cultura corporativa de Bombay.....	51
Capítulo 4. Plan de Branding	54
4.1.Dejando de lado la racionalidad.....	54
4.2. Hacia un modelo eficaz de gestión	56
4.3. Identidad de Bombay	60
4.4. Génesis de la identidad.....	63

4.5. Anatomía y fisiología de la identidad	65
4.6. Brand de Bombay.....	66
Capítulo 5. Planeamiento del desembarco.....	70
5.1 Marketing: el motor de la estrategia.....	70
5.2 Estrategias de Marketing	73
5.3.1 Estrategia de comunicación. Contexto comunicacional de la categoría.....	80
5.3.2 Mix de comunicación.....	82
5.4.1 Plan de medios. Definición de audiencia.....	84
5.4.2 Selección de medios	87
5.4.3 Cuota de mercado.....	89
5.4.4 Etapas de campaña	89
Conclusiones	91
Imágenes seleccionadas	95
Tabla 1	95
Tabla 2.....	95
Lista de referencias bibliográficas.....	96
Bibliografía	99

Introducción

El mercado de las bebidas alcohólicas en la Argentina está en un continuo auge de consumo sobre perfiles actitudinales que transitan franjas etarias muy variadas. Los estudios del sector demuestran que el podio de consumo pertenece a la cerveza y el vino pero también nota un gran crecimiento de bebidas alternativas como las espirituosas y las mezclas ya preparadas. Esta situación es clave para el desarrollo y desembarco de una marca internacional de prestigio que brinda un producto de alta calidad para ofrecer una nueva experiencia al consumidor, alejándose de la clásica preponderancia por el vino y la cerveza.

El presente Proyecto de Grado pertenece a la categoría Proyecto Profesional y a la categoría Empresas y Marcas, tiene como principal objetivo investigar y realizar una campaña de desembarco para la marca de gin Bombay Sapphire. Dicha marca es una de las más prestigiosas en el mundo por su innovación en los procesos de destilación y la selección de las bayas e ingredientes. La inserción de un gin internacional a un mercado nacional es de sumo interés en la carrera de Publicidad sobre todo en un momento culmine de dicha carrera. Dado que el gin no es una bebida que esté inserta en la Argentina, aunque se consuma en ciertos establecimientos nocturnos, no hay una marca con una clara presencia en el mercado de bebidas alcohólicas. El objetivo general es poder desarrollar una estrategia integral de Marketing y Publicidad para insertar dicha marca, tratando de hacer foco en los diferentes medios y/o espacios que se tienen disponibles, siendo estos: BTL, ATL y digital. Como objetivos específicos se plantean analizar el mercado del Gin en la Argentina y desarrollar una comunicación acorde al espíritu de la marca y al mercado argentino. Las investigaciones efectuadas demuestran que las bebidas espirituosas están teniendo mayor participación en el sector de bebidas alcohólicas tanto a nivel mundial como nacional. Se encuentra este dato como una

oportunidad para poder lanzar esta marca al mercado argentino, detectando a los consumidores adecuados para la marca.

Por lo tanto: ¿Cuál sería la estrategia de Marketing y Publicidad más adecuada para insertar una marca de gin en el mercado argentino? Para esto se procederá a utilizar y analizar la teoría de los diferentes autores citados de las disciplinas del Marketing, la Psicología, la Publicidad y la Comunicación, para evaluar desde un enfoque interdisciplinario el Proyecto de la manera más efectiva posible.

Se buscará comprender el contexto mediato e inmediato de la marca y del sector, vislumbrando los valores que guiaron a Bombay para lograr posicionarse en el plano internacional como la marca que reinventó el consumo del gin. Es de sumo interés para este PG lograr insertar la marca en el mercado argentino con una estrategia integral.

La creatividad empleada será realizada en base a la identidad de la marca, siguiendo los lineamientos provenientes de la cultura corporativa, respetando así la imagen y la identidad estética que se utiliza en el exterior, adaptando la misma a un enfoque acorde al segmento que se dirija en el mercado nacional.

Se desea vincular la marca Bombay Sapphire a un consumo diferente, consciente y enriquecedor para el individuo. El ocio, será solo un pilar dentro de los atravesamientos planteados, la imaginación será el valor que prevalezca por sobre todos los emergentes que se encuentren en el desarrollo de dicho trabajo.

A través del desarrollo del PG se podrá advertir el camino más adecuado según el autor para poder lograr los objetivos planteados para la marca. Y comunicar efectivamente los atributos que brinda la marca a la vida de los individuos.

El principal aporte disciplinar está orientado a mostrar cómo se puede desarrollar una estrategia integral que pueda incorporar al mundo digital a los espacios ATL y BTL, poniendo foco en la realización de un concepto acorde con los valores culturales del mercado argentino. Detectando la audiencia objetiva a través de sus perfiles actitudinales

en base a la personalidad que la marca quiere comunicar y fomentar en su estructura interna.

La estructura está compuesta por cinco capítulos ordenados por una lógica metodológica en conjunto con un orden teórico en base a los conceptos vistos en la carrera de Licenciatura de Publicidad, a continuación se expondrá los contenidos que se apreciarán en cada capítulo.

El primer capítulo introducirá y definirá las bebidas espirituosas distinguiendo las más conocidas dentro del mercado para comprender el segmento de bebidas espirituosas en donde la ginebra toma parte y compite estrechamente. Se expondrá la teoría de la globalización en torno al desembarco propuesto y se desarrollará la teoría propia del marketing global.

El segundo capítulo aborda al contexto de la marca en el plano internacional y nacional a través del análisis de la competencia y la comunicación que emplean. De esta manera se comprenden los desarrollos conceptuales de las marcas competidoras a través del posicionamiento que lograron con los años. Así se podrá empezar a elaborar una estrategia diferente que logre una penetración acorde a los objetivos propuestos.

El tercer capítulo tiene foco en la presentación formal de la marca, analizando la comunicación que implementa en el marco internacional, a su vez se desarrolla la comunicación estratégica planteada por Scheinsohn (1997) en base a la marca Bombay, a través de los diferentes enfoques de los dos triángulos del pensamiento. Se trabajarán los procesos internos de construcción de los empleados y los procesos que contemplan la elaboración del producto, bajo los pilares propuestos por el autor como el aprendizaje y desarrollo organizacional, la creación de valor y la gestión del riesgo de la reputación.

El capítulo cuatro plasmará el desarrollo del plan de branding haciendo foco en los mercados humanos, dejando de lado el planteo tradicional del marketing racional.

Finalmente, en el capítulo cinco se desarrollará el plan de marketing y mediosteniendo en cuenta estratégicamente la ideología de los medios y la audiencia adecuada al target. El plan de creatividad estará formado por el desarrollo racional de lo que será el concepto a comunicar para lanzar la marca acompañado de un manual digital para la aplicación de la marca en medios digitales.

Una vez planteada la estructura y su contenido, se procederá a exponer los antecedentes académicos más importantes. El primer antecedente es *Extensión de marcas (Máncora Marina Hotel)* de Guerra Salinas (2012), de la carrera de Publicidad, la autora desarrolla la industria del turismo en Perú a través del descubrimiento de una oportunidad en una región que previamente no tenía éxito, por lo cual se propone determinar las necesidades y explotar la rentabilidad del lugar.

El segundo antecedente es *Café Oyambre (Posicionamiento de marca existente dentro del mercado del consumo final)* de García González (2012) de la carrera de Publicidad. Este proyecto busca incorporar a la marca al mercado del consumo final, ya que siendo una empresa familiar siempre se dedicó a vender productos únicamente al sector gastronómico.

El tercer proyecto es *Re-Branding (Pathmon Producciones, de la tradición a la emoción)* de Olavarría Soucy (2012) de la carrera de Publicidad. La autora plantea un re-branding para la marca Pathmon Producciones por una defectuosa atención a sus clientes y debido a no adaptarse a los cambios del mercado y no involucrarse con un enfoque emotivo.

El cuarto proyecto es *Desembarco de una empresa extranjera al mercado argentino. (Campaña de lanzamiento de Bombos)* de Mansilla Servat (2011) de la carrera de Publicidad. Se propone realizar la estrategia de lanzamiento para la franquicia Bombos al mercado argentino. Bombos es una cadena de comida rápida peruana que se caracteriza por la variedad y alto nivel de calidad de sus productos, mediante el estudio del mercado se busca lanzar la marca correctamente en base a nuestra cultura.

El quinto proyecto es *Kambalache. (Lanzamiento de un emprendimiento artístico)*. De Schwab Elowson (2011) de la carrera de Publicidad. Se propone el lanzamiento y posicionamiento de una empresa dedicada a la decoración de objetos.

El sexto proyecto es *Reposicionamiento en el tercer sector.*(Creación de una propuesta integral para reposicionar Fundación Sí). De Garcés Ayala (2014) de la carrera de Publicidad. Se propone reposicionar una marca sin fines de lucro, remarcando la importancia que tiene un correcto manejo de marca por parte de las organizaciones sin fines de lucro, valga la redundancia.

El séptimo proyecto es *El Beneficio de ConcientizaRSE.* (Plan estratégico de reposicionamiento para la institución deportiva RiverPlate). De Devoto Vallejo (2014) de la carrera de Relaciones Públicas. El proyecto propone un plan de acción para mejorar la imagen negativa del club RiverPlate.

El octavo proyecto es *Big & Creative Data.* (El uso de información como catalizador de comunicaciones más efectivas en la era de las redes sociales). De Jeroz (2014) de la carrera de Publicidad. El proyecto enmarca un ensayo acerca de la aparición de las nuevas tecnologías y como impactan las mismas en la comunicación y la publicidad.

El noveno proyecto es *Vincularte* (Una marca posicionada en las nuevas tecnologías). De Puccio Sáez (2014) de la carrera de Publicidad. El proyecto propone la creación de una red específica para descubrir y alcanzar a los formadores de bienes y servicios culturales, quienes al descubrirla encontrarán un espacio donde puedan exponerse a sí mismos y encontrarse con sus pares.

El décimo proyecto es *Marketing de Experiencia* (Como opción para la creación de espacios de entretenimiento). De Preza Medrano (2014) de la carrera de Publicidad. El proyecto desarrolla la creación de un restaurante temático en la ciudad de El Salvador, en base a una estrategia experiencial de Marketing y Publicidad.

La selección efectuada sobre estos PGs tiene el objetivo de poder encontrar temáticas similares que se hayan estudiado, que constituyan un aporte para el presente PG. En los casos mencionados, se notaron como puntos en común la búsqueda de extender una marca a raíz de una estrategia de marketing y publicidad, frente al público objetivo. Se encuentra interesante el acercamiento que se brindó a los proyectos y los conceptos abordados frente a los autores de las temáticas recurrentes que se ven en la carrera. Poseen diferentes enfoques que dan lugar al vínculo entre el marketing, la publicidad y la psicología social entre otras disciplinas. Una temática recurrente y vital en el caso de este PG en particular, es la inserción de una marca ya existente y exitosa en el mercado internacional y su correcta inserción en el mercado argentino. Los valores, la cultura, el contexto de la empresa deberán adaptarse hacia el público objetivo dispuesto, para ligar todos los intentos de comunicación de la marca en base a la realización de un mensaje de valor para el consumidor.

Una materia perteneciente a la carrera de Publicidad ayudó a construir el marco teórico y la estructura de este Proyecto, Campañas publicitarias uno y dos. La misma concretó el estado de conocimiento acerca de la disciplina, acercando una visión mucho más integral de la carrera en el último año de la misma.

Capítulo 1. Estrategias globales: el mercado internacional y nacional del gin

El origen del gin y el estudio de la categoría en el mercado internacional y nacional son pilares fundamentales para poder comprender el camino creativo y comunicacional que la marca adoptará en el desembarco propuesto. Se estudian y exponen los datos relevantes que ayudan a construir el contexto nacional como internacional para la realización del presente PG. En directa relación con las estrategias globales de las empresas para lograr estrategias globales que brinden una lógica comunicacional y de dirección estratégica.

1.1. Definición de las bebidas espirituosas

La marca que toma protagonismo en este PG es Bombay, una de las más prestigiosas en el mundo de las bebidas espirituosas. La misma pertenece a la categoría de empresas de bebidas alcohólicas. A su vez perteneciente a la subcategoría de destilados y/o espirituosas. Se tomará un extracto del Parlamento Europeo acerca de la definición de las bebidas espirituosas.

...se entiende básicamente por bebida espirituosa la bebida alcohólica destinada al consumo humano, con cualidades organolépticas particulares, con una graduación mínima de 15%vol, obtenida por destilación, en presencia o no de aromas, de productos naturales fermentados, o por maceración de sustancias vegetales, con adición o no de aromas, azúcares, otros edulcorantes, u otros productos agrícolas. (Reglamento CE 110/2008, art 1.)

Según la Federación Española de bebidas espirituosas, las más conocidas son: brandy, aguardiente de vino, ron, whisky, vodka y el gin. En cuanto a esta última, es una "bebida espirituosa obtenida de la maceración de un alcohol etílico de origen agrícola y/o aguardiente de cereales y/o un destilado de cereales con bayas de enebro." (Federación Española de bebidas espirituosas, 2012).

Se destinó el espacio anterior para distinguir las diferentes bebidas que forman parte de la categoría para así comprender el contexto en el cual se encuentra la marca en un escenario mundial. En un plano más avanzado dentro de este PG se relevará la

comunicación proveniente de las marcas que forman parte de la competencia directa e indirecta. Por eso es un punto clave, el poder entender qué bebidas forman la categoría y entender sus componentes. Retomando la idea de la comprensión lo más abarcativa posible del contexto, se expondrá la historia de la ginebra para poder entender el proceso de surgimiento que dispuso la bebida. Si se busca el origen de tales prácticas en relación con la destilación se puede ver que es una práctica muy antigua en la historia de la humanidad.

1.2. El gin, una historia curativa

Según El Cielo, una compañía que distribuye alcohol hace más de 50 años, a mediados del siglo XVII un físico llamado Franciscus Sylvius proveniente de Holanda, creó una bebida de características similares a la ginebra para combatir los problemas de salud de la población, relacionados con el riñón y las piedras biliares, entre otras cosas. Más adelante en la historia los descubridores y viajeros del siglo XVIII que corrían el riesgo de contraer muy diversas y peligrosas enfermedades en sus travesías, tales como la malaria, debían consumir un compuesto de sabor muy amargo, llamado *quinina*. Al parecer al no poder consumir este compuesto, se encontraron con el gin y lo mezclaron, se cree que éste es el primer indicio del famoso trago *Gin Tonic*. Siguiendo la línea cronológica de la historia, en 1689 Guillermo de Orange (príncipe de los Países Bajos) prohibió todo tipo de importación de licor a Francia; en consecuencia los ciudadanos británicos obtuvieron el derecho de elaborar su propia ginebra, lo que aumentó la popularidad de los destilados. Como se expuso previamente, al llegar el siglo XVIII la ginebra se había convertido en la bebida muy famosa en Inglaterra. Entre 1600 y 1730, la producción nacional se vio sujeta a grandes cambios de producción, llegando a medir una producción propia de 20 millones de galones de ginebra al año. Al convertirse en una bebida tan famosa era bastante común que en Londres, dado el fácil proceso, se destilara de forma casera en los hogares.

Datan algunos casos en donde se agregaba aguarrás o ácido sulfúrico durante la destilación para poder producir el aroma de dicha bebida. Éste, entre otros motivos, dieron lugar a miles de envenenamientos. A raíz de este excesivo consumo y la mala calidad que surgía de la producción casera de la bebida se emplearon impuestos muy altos. Consecuentemente la ginebra encareció su valor y promovió la producción de una bebida de mejor calidad (El Cielo, 2009).

Es común pensar que el origen de la ginebra es de Gran Bretaña, pero es propia de Holanda. De esta manera se diferencian las dos ginebras, de diferentes formas de elaboración dado su origen. La holandesa, producto de la destilación de alcoholes suaves junto con malta tratada y fermentada, mezclando después la producción obtenida con diferentes elementos de características aromáticas y de sabor, para nuevamente destilarla, obteniendo así una ginebra en torno a los 44 grados. Y por otro lado la británica, característica por el empleo de un alcohol fuerte reducido posteriormente es la principal diferencia, ya que igualmente se aromatiza con hierbas como la holandesa y se vuelve a destilar nuevamente. A esta ginebra se le designa como seca, *dry*. La ginebra producida alcanza valores alcohólicos de 47 grados (Federación Española de bebidas espirituosas, 2013).

1.3. Contexto mediato: análisis del sector internacional y nacional

Para realizar un análisis lo más exhaustivo posible se propone comprender el contexto mediato del sector de bebidas alcohólicas en la Argentina. De acuerdo con la Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo sancionada el 5 de marzo de 1997 y promulgada el 31 de marzo del mismo año: "Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. Créase el Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol." (Subsecretaría de Atención a las Adicciones, 2014).

Según Abeceb (2013) los estudios muestran que el podio de crecimiento lo lidera el fernet, en el período comprendido entre el 2003 y 2013 el consumo *per cápita* creció un 405% desde 2003. Otra categoría de bebidas con alcohol que mostraron un gran avance en los últimos años son los espumantes, trascendiendo el consumo por estación que estaba establecido en el público argentino, que marcó un crecimiento del 242% durante el período previamente mencionado.

De acuerdo con un estudio de Euromonitor International(2012) que marca la visión a futuro de las previsiones acerca del 2017 a nivel mundial y en Latinoamérica, habrá un incremento en el consumo de bebidas alcohólicas en un 15% hasta el 2017, alcanzando los 25,4 billones de litros, medidos en litros de alcohol puro. Otro aporte a raíz del estudio marca que la cerveza pierde terreno y las bebidas espirituosas y la sidra serán las principales beneficiadas. Aún con este presagio se estima que para el 2017 la cerveza seguirá liderando el puesto número uno como la bebida más popular, y pisándole los talones las bebidas espirituosas. Se prevé una tendencia a reemplazar los productos tradicionales a lo largo del mundo. En las regiones en las que el consumo de cerveza se veía muy arraigado a la tradición, se contempla un reemplazo por las bebidas espirituosas y por la sidra. La situación en Argentina está delimitada y directamente ligada al efecto de la inflación durante el período comprendido entre 2011 al 2015, es por eso que en primera instancia se prevé un descenso en el consumo de bebidas alcohólicas. El cuidado con el gasto muestra un crecimiento lento en el consumo *ontrade* (restaurantes, bares, locales), pero también permite la vía del desarrollo de los encuentros entre casa. Otra variable que interfiere en el consumo son las restricciones a las importaciones impuestas por el Estado, disminuyendo el consumo a bebidas internacionales como el whisky. Se plantea un crecimiento para el canal *off trade* (supermercados, negocios, vinerías, entre otros) debido a lo previamente comentado, las reuniones en casas y evitar el consumo del canal *ontrade*.

Otro estudio de interés es el que realizó Gastronomiconet (2013), diario online de la industria gastronómica. Según los resultados encontrados el vino y la cerveza todavía lideran la categoría de bebidas alcohólicas en Argentina con un 90% del mercado, la cuota restante está sujeta a las bebidas espirituosas y al fernet mostrando todavía un público reducido. Por año cada argentino toma 2,5 litros de bebidas espirituosas, suma claramente ínfima en relación con los 25 litros de vino y 50 litros de cerveza. El fernet se encuentra dentro de la consideración de las bebidas espirituosas y representa casi la mitad del consumo de la categoría. Para la realización de este estudio se citó a Marly, director general de Pernod Ricard Argentina, una importadora de bebidas alcohólicas Premium, y destaca que es una categoría a explotar dentro del mercado argentino. Sitúa como ejemplo al fernet como caso de éxito por posicionarse en espacios que antes le pertenecían a las cebadas, se posicionó en espacios diurnos y ocasiones de grupo características de los argentinos. Según Marly el fernet permitirá abrir camino a nuevas bebidas que conjuguen la combinación por el *spirit* más bebidas sin alcohol (Gastronomiconet, 2013). Es clara la intención de los importadores a captar nuevos clientes que aprendan a considerar a las bebidas espirituosas como una alternativa de valor. El mercado mueve cuatro millones de fernet al año, un millón de cajas de whisky, 400.000 de vodka y 200.000 de ron, según la misma fuente.

Otro entrevistado propio de la categoría es David Córdoba, embajador global de la marca Bacardi (dueña de Bombay) en donde aclara que el bajo consumo es propio de un tema cultural.

Según la consultora Nielsen (2013), las ventas de ron, vodka y gin se recuperan de una época de poscrisis a un ritmo del 5%, mostrando que el ron aumentó desmedidamente su consumo en un 26%. Este tipo de bebidas tienen un alcance multi target de edades y precios variados, se centran en el segmento joven de 18 a 30 años que es el más atractivo para las empresas ya que son los que más interactúan con las salidas nocturnas

y las experiencias multitudinarias. Otro segmento de bebidas nuevas que aparecen en el mercado cada vez más fuertes son las *ready to drink*, siendo mezclas listas para el consumo como el Gancia One o el Spritz. Los jóvenes disfrutan de estas bebidas porque son mezclas ya preparadas de un sabor muy dulce y sale más barato que comprar una bebida alcohólica y la bebida no alcohólica para preparar ese mismo trago.

El estudio de Nielsen (2013) relevó que Diageo, compañía líder mundial en el segmento de bebidas espirituosas Premium expresa que hay un incremento en el consumo más sofisticado en relación a la preferencia de bebidas espirituosas importadas contra las marcas locales. Tradicionalmente las bebidas espirituosas han sido asociadas los hombres, pero los resultados muestran que también hay lugar para las mujeres. Se nota un cambio adjudicado a las reuniones antes de las salidas nocturnas, en donde el consumo de dichas bebidas se acentúa (Nielsen, 2013).

TNS Gallup (2008) realizó una encuesta a nivel nacional que atravesó temáticas como los hábitos, opiniones y actitudes de los argentinos en relación con el consumo de bebidas alcohólicas. Fue una entrevista a 1000 personas de todo el país en sus casas en un rango etario de 18 a 32 años de edad de ambos sexos. Este estudio muestra cómo el consumo de alcohol varía según la edad del individuo, los mayores consumen con más frecuencia pero los jóvenes al consumir lo hacen en mayor cantidad. La ingesta media es registrada por ocasión en 1 ó 2 tragos pero 6 de cada 10 consumidores de alcohol muestran un consumo de 5 o más tragos en una sola ocasión en los últimos 12 meses. El 44% de los participantes manifestó haber consumido bebidas alcohólicas en los 30 días previos al estudio, el 56% no efectuó ningún tipo de consumo. Los hombres consumen más que las mujeres (64% en relación a 26%), el consumo también incrementa en edades más jóvenes (18 a 34 años, contra un 28% de mayores de 65 años), también a mayor nivel socioeconómico incrementa el consumo en relación a los sectores más bajos. Cuatro de cada diez entrevistados declararon haber consumido bebidas alcohólicas una vez por

semana (37%), el 18% declara consumir con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana mientras que una porción similar lo hace de forma diaria (19%). Otro dato no menor es que la frecuencia de consumo es mayor en los hombres que en las mujeres. Complementariamente con estos resultados, cuando se le preguntó a los consumidores de alcohol cuántas veces habían bebido cinco o más tragos de alcohol en una sola ocasión durante los últimos doce meses, el 56% respondió que lo había hecho al menos una vez. El porcentaje de hombres que declararon haber bebido al menos una vez más de cinco tragos en una sola ocasión duplica al de las mujeres (67% contra 33% de consumidores mujeres) y aumenta considerablemente a menor edad (76% entre los más jóvenes contra 38% entre los mayores de 65 años) (TNS Gallup, 2008).

A través del análisis de los estudios planteados se puede observar un espacio óptimo para el desarrollo de la propuesta del Proyecto de Grado, el consumo de bebidas alcohólicas incrementa a pasos agigantados, respaldado por estudios de entes internacionales sobre la ingesta de alcohol ante diferentes rangos etarios. Las bebidas espirituosas se abren camino como una alternativa a las tendencias entre los públicos jóvenes (18-32) dejando de lado el protagonismo de la cerveza y el vino como las bebidas predominantes en las instancias de consumo. Las tendencias muestran como se está prefiriendo probar bebidas de sabores más variados y frutales, con mayor graduación alcohólica.

Se concluye este relevamiento de estudios reafirmando la viabilidad de la propuesta planteada, abriendo camino en el mercado a la revalorización de la ginebra como una bebida que brinde satisfacción a un público joven.

1.4. Globalización cultural

El presente Proyecto propone el desarrollo de un desembarco de marca internacional hacia un mercado nacional, siendo éste el de Argentina. Este subcapítulo se desarrolla

con el principal objetivo de no omitir como cotidiano la realidad que se dispone actualmente, siendo esta la globalización. Un concepto que se puede creer como antiguo pero que tiene un desarrollo cada vez más marcado en conjunto al funcionamiento del capitalismo y de la llegada de las nuevas tecnologías en la cotidianeidad de la vida en el siglo veintiuno. Se procederá a definir el concepto más primario de la globalización en orden de crear una introducción al entendimiento de los procesos globales, esta definición será tomada de un escrito que realizó el Fondo Internacional Monetario.

La 'globalización' económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. (Fondo Monetario Internacional, 2000).

La globalización, el capitalismo, y el continuo desarrollo de las nuevas tecnologías promulgaron una nueva manera de concebir la vida, cambiando la visión de las sociedades de todo el mundo hacia modelos mentales más conjuntos e integrales. Las empresas desarrollaron papeles protagónicos en la ampliación de la mercantilización por el globo, promulgando esquemas culturales cada vez más internacionales. La importación y la llegada de productos y servicios con estructuras culturales totalmente disonantes con la localidad de cada país, desarrollaron adaptaciones de todo tipo en las sociedades del mundo. La llegada de las grandes empresas como McDonald's, M&M, Nestlé, entre otras, a países que no tienen estrecha relación con la cultura norteamericana, para poder fijar ejemplos concretos, la adaptación del consumo americano a mercados que no presentan una estructura de base para nada cercana, muestran cómo se adaptan las diferentes concepciones de consumo, de vida y cómo se deja de lado lo autóctono, frente al atractivo de lo internacional, de lo desconocido, sobre todo en primeras etapas de globalización en el mundo. A diferencia de la actualidad, en donde esta adaptación se volvió icónica y definitoria en los estilos de vida de las determinadas clases sociales de los diferentes

países en el mundo. Las nuevas tecnologías permitieron una conexión acrónica y atemporal con los desarrollos culturales de países de primer mundo, caso de la Argentina, para mostrar un ejemplo no lejano, los modelos políticos influenciados por esquemas arquitectónicos e infraestructurales se adaptan a la Argentina, como el desarrollo de las bici sendas y los paneles ecológicos, las veredas asfaltadas, entre otras implementaciones. Las tendencias sociales se vieron influenciadas de igual manera generando nuevos términos de consumo en base a modelos aspiracionales de ser en sociedad. Al plantear un desembarco de marca internacional se encuentra clave el planteo primario de la globalización para poder argumentar luego una estrategia global de marca. La aceptación de países del tercer mundo hacia los esquemas internacionales de consumo y de desarrollo de producto verifican la viabilidad del proyecto propuesto, es por eso que a continuación se promueve el planteo teórico de una estrategia global de marca en base a la extensión del comercio para generar así ganancias monetarias a las grandes empresas multinacionales.

1.5 Una estrategia global

Según Yip (1993) hay evidencia de una creciente semejanza en el consumo de diferentes países en relación con los ciudadanos, evidenciando la definición primaria del desarrollo de la globalización, en una etapa ya evolucionada de las sociedades globales. Las compañías deben desarrollar modelos globales de estrategia para así formar ventajas competitivas y lograr la sinergia no sólo de modo comunicacional sino también del planeamiento y desempeño del negocio en sí. Como el autor refiere se plantean tres componentes, el primero es el desarrollo de una estrategia mercantil básica. La misma enmarca los parámetros principales en relación al tipo de clientes, el tipo de producto y servicio que se ofrece, las zonas geográficas a las cuales va a servir, la estrategia de inversión, entre otros. En segundo lugar define al desarrollo de la estrategia internacional,

cómo la expansión del mercado nacional, seleccionado los mercados geográficos en donde la marca competirá, detectando los atractivos del mercado, la competencia potencial, las maneras de adaptarse a las condiciones locales, entre otros. En tercer lugar se encuentra el desarrollo de una estrategia de globalización, la misma asegura y promueve la integración y administración internacional para obtener la eficacia mercantil y ventaja competitiva buscada.

Se considera vital lograr una estrategia global exitosa para así penetrar en el mercado argentino de bebidas alcohólicas, perteneciente a la categoría de bebidas espirituosas.

En principio la participación del mercado, determinada por la elección de los países en los que se encuentre la competencia global, de esta manera quizás el atractivo singular del país no respeta a la existencia de la competencia directa global, entonces se puede decidir no ingresar. Un punto clave es la inserción en un país donde hay una oportunidad de negocio singular pero que a la vez se peleará directamente con la competencia global, logrando así una unidad global de estrategia, para así alcanzar el posicionamiento buscado por la empresa. En segundo término se establecen los productos y servicios, la estrategia global contempla un producto básico estandarizado para la reducción de costos y la continua implementación marcaría en los países participantes. El tercer elemento es el desarrollo de una estrategia global de marketing, en donde se promueve un enfoque uniforme, creando un posicionamiento inequívoco y lógico mundial, sobre todo con el desarrollo de las redes sociales, en donde los consumidores pueden ingresar a páginas de todo el mundo para ver la lógica comunicacional. El cuarto elemento son las medidas competitivas, para asegurar una estrategia global eficaz se deben implementar el mismo tipo de medidas para así lograr un orden sistemático.

A través del desarrollo de estos cuatro elementos se consiguen reflejar ciertos beneficios como la reducción de costos por el desarrollo de economía de escala, situando un solo lugar con menor costo de producción, realizando un producto estandarizado. La

estandarización también logra una calidad mejorada, concentrando un número reducido y fijo de productos y programas. (Yip, 1993)

1.6. Estrategia de marketing global

Según Yip (1993) la estrategia de marketing global es un pilar fundamental en el desarrollo del negocio, este enfoque es dado en diferentes países al utilizar un contenido similar que esté alineado por un concepto creativo único. Para emplear este enfoque se deben contemplar y desarrollar una serie de elementos, se tomó particular atención a seis elementos del programa propuesto por el autor. En primer lugar se encuentran los productos formados por el tipo de uso que le brinda la comunidad local de inserción de la marca planificada. En segundo término se encuentra el posicionamiento, el mismo deberá contener una lógica que logre la sinergia con los contenidos y conceptos utilizados en el exterior por la marca, de esta manera se deberán emplear mensajes que giren en torno de los mismos valores para así mantener la posición competitiva frente a la competencia global. El tercer elemento es la marca de fábrica, considerando el nombre de la marca, y su pronunciación en el país a insertar, es clave la previa búsqueda de información para así garantizar la correcta aplicación y recepción de la marca, si no se cumple con este sencillo aunque dificultoso objetivo, el plan global fracasará por el simple hecho de proveer un nombre complejo, o que habilite a la confusión en el país de inserción. El cuarto elemento es el diseño del empaque, en relación a la información traducida al país en el que se quiere insertar la marca, la necesidad de diferenciarse de los competidores y semejanza de patrones de uso, entre otros. El quinto elemento es el precio absoluto, asegurando la semejanza de niveles de precios de mercado en relación con el mercado internacional y el nacional. El sexto elemento es el precio relativo, contemplando la semejanza de posición competitiva del negocio.

En el presente PG se atribuirán los elementos mencionados para lograr la coherencia del plan de marketing global y realizar un desembarco exitoso.

El plan de marketing global debe respetar, como se mencionó previamente, el posicionamiento global de la marca para lograr la coherencia. Yip expone la definición de posicionamiento global que se aplicará en el presente Proyecto.

Posicionar es el acto de diseñar el producto de la compañía y su mezcla de marketing para que ocupen una posición determinada en la mente del cliente, generalmente frente a ofertas competitivas. Un posicionamiento global común fortalece la eficacia de los programas de marketing, y a la vez, aumenta la eficacia competitiva. (Yip, 1993, p. 161).

Es por eso que se adaptará la plataforma internacional a través de un análisis de tendencias sociales que se manifiesten en el segmento meta acorde con el presente Proyecto, de esta manera se desarrollarán nuevos contenidos y una variación desde el núcleo del concepto utilizado por la marca internacionalmente.

Yip (1993) expone que la publicidad global, en base al plan de marketing propuesto se puede utilizar en tres niveles, el primero es la estrategia de texto igual. La misma es cuando la marca se posiciona desde el mismo discurso, realizando las mismas afirmaciones. El segundo nivel es la utilización del mismo guión, en donde la publicidad se emplea a través de un guión base que asigna una estructura determinada y es adapta a diferentes países a través del lenguaje y o los subtítulos. Por último lugar, está el tercer nivel, que es la misma publicidad, en todos los países se realiza el mismo comercial pero se doblan las voces. (Yip, 1993)

Para el presente PG se utilizará el primer nivel planteado, siendo la estrategia de texto igual, se mantendrá la lógica comunicacional del concepto pero se cambiarán las aplicaciones añadiendo o quitando palabras para brindarle un sentido inequívoco que cuadre perfectamente con el segmento meta planteado para el público argentino.

1.7. Desembarco de marca

Tras haber recorrido el contexto en el cual se encuentra la categoría en Argentina y desarrollado el corpus teórico de la estrategia global es determinante la decisión de desembarcar la marca Bombay en el territorio argentino con una campaña de impacto que conjugue creatividad y estrategia en medios en espacios clave adquiriendo así una presencia que otorgue valor a la marca.

El podio de consumo está mutando y virando hacia productos que ofrecen al consumidor sabores mucho más dulces que retornan a lo frutal, a las bebidas que se mezclan. Dados los estudios relevados se puede inferir que el target que predomina en la categoría y al cual la mayoría de las marcas buscan hablarle es a los jóvenes de 20 a 35 años. Tienen perfiles actitudinales que demuestran niveles de consumo muy altos y que buscan en las marcas esa pertenencia, poder ocupar esa *carencia de*. Es importante situar la época, el mundo de valores en el cual está inserto este Proyecto.

Lipovetzky (2003) sitúa la sociedad en base a la posmodernidad, una sociedad en la que reina la indiferencia de masa y donde se intensifica el individualismo total, desarraigándose de todo tipo de institución pública que ejerza una coerción ideológica e idealista. Se hace hincapié en el siguiente fragmento para poder comprender al público al que Bombay y la mayoría de las marcas se dirigen hoy. El concepto de narcisismo colectivo que propone el autor, es vital para comprender las relaciones sociales y cómo se desarrollan en los espacios de vínculo, espacio en donde las marcas tienen plena participación. El autor lo define de la siguiente manera.

...nos juntamos porque nos parecemos, porque estamos directamente sensibilizados por los mismos objetivos existenciales. El narcisismo no solo se caracteriza por la auto absorción hedonista sino también por la necesidad de agruparse con seres 'idénticos', sin duda para ser útiles y exigir nuevos derechos, pero también para liberarse, para solucionar problemas íntimos por el 'contacto' con lo 'vivido', el discurso en primera persona: la vida asociativa, instrumento psi. (Lipovetzky, 2003, p.14)

El sujeto es un ser de necesidades, este individualismo expone el egocentrismo a través de la importancia del yo dejando de lado lo social. El deseo, el placer, la comunicación se convierten en valores, y se ve como la pulsión de placer inmediato constante toma importancia y relevancia en el sujeto. Estas necesidades se plantean desde lo objetual a través del sostén emocional que necesita el individuo al sentirse desarraigado, es en donde se producen los procesos de transferencia y contratransferencia.

Entonces el sujeto situado en un contexto determinado, es sujeto de la praxis por la relación establecida entre su subjetividad y la transferencia que realiza a través del contexto, que es texto, convirtiendo imágenes a través de sus referentes internos en base a su subjetividad, sus fantasías inconscientes y conscientes. La teoría del sujeto en base a la realidad es transformada a través de un proceso de cambio y adaptación (activa o pasiva) a la realidad.

En este lugar se sitúan las marcas actualmente, y cada vez se trata de poder emitir campañas con mensajes más segmentados, este tipo de target persigue valores casi inalterables. Las marcas necesitan ser cautelosas y originales para crear contenido de valor que nutra la experiencia del usuario.

Dadas estas características que presenta el mercado se plantea el desembarco de marca para poder posicionarse como la marca de gin de renombre en la categoría. Al día de hoy no hay otra marca que posea el *top of mind*, es una gran oportunidad para poder realizar una campaña integral de publicidad, Marketing y comunicación.

Capítulo 2. Comprensión del marco competitivo

El desembarco de una marca internacional en el mercado argentino de bebidas alcohólicas precisa la comprensión del análisis competitivo a nivel internacional y nacional por parte de la presente comunicación de sus competidores. El siguiente subcapítulo busca brindar el marco teórico primario en conjunto con un relevamiento comunicacional de la categoría de bebidas alcohólicas espirituosas internacional y nacionalmente.

2.1. Sentando las bases

Si bien hablar de consumidor es sentar las bases del marketing y de los primeros enunciados más vitales de la disciplina, es importante hacer una relectura de dichos conceptos, para comprender el plan a seguir de una manera lo más abarcativa y completa posible. Wilensky desarrolla en conjunto con la Fundación Osde un escrito acerca de las estrategias competitivas, se dispone al escrito mencionado como marco conceptual de este segundo capítulo.

En primer lugar Wilensky define al consumidor cómo: "...toda persona que adquiere un producto para satisfacerse a sí misma o para compartirlo con otras personas." (1997, p. 151). El consumidor es un individuo social que satisface necesidades de tipo fisiológicas, ligadas a lo elemental, como la alimentación pero al satisfacer esas necesidades básicas empieza a precisar cubrir otro tipo de necesidades que están más allá de la subsistencia y la supervivencia del ser. Wilensky (1997) define este tipo de necesidades como sociales, las mismas evocan cuando el individuo ingresa en un sistema de abundancia, en donde la necesidad toma otro tipo de rol. Como se ha situado previamente en el capítulo uno, recae en el escenario cultural de la posmodernidad, en donde los individuos están insertos en un modelo plenamente capitalista y de consumo de bienes y servicios brindados por las empresas. Este modelo fomentado por la globalización, proceso descrito y desarrollado anteriormente, provee una presión externa al individuo para la

aceptación social grupal, la incitación al consumo, al pertenecer a través de elementos cotidianos de producción masiva que devienen en la inserción de una persona a través de su personalidad y cómo se muestra al mundo. Procesos que explican quizá la necesidad de las clases sociales más bajas de poseer bienes propios de la clase más alta, por inconscientemente pertenecer al ámbito social y cultural del contexto. Las marcas tienen un lugar crucial en esta concepción de la vida cotidiana, de la cotidianidad que forma a los individuos en sociedad. Retomando al texto de Willensky (1997) se expone una definición de marca que es vital para la comprensión y el desarrollo de los conceptos a abordar: "...es la mayor diferenciación y el mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes." (1997, p. 184). Las marcas crearon mundos de valor particulares para poder diferenciarse entre sí de sus principales competidores, es así cómo la pertenencia y la aspiración del consumidor está ligada a la identificación y al vínculo que sienten y forjan con una empresa y a una marca particular. Wilensky (1997) define a la competencia como los diferentes esfuerzos de las empresas participantes en un mismo segmento de mercado, es la guerra de las compañías para lograr ganar más cartera de clientes y conseguir mayor rentabilidad y ventas a largo plazo. Esta competencia está dada por tres tipos de mercados diferentes, como se mencionó previamente es la lucha desarrollada entre las diferentes empresas para ganar un mayor consumo por un grupo de la sociedad, es por eso que el autor plantea la existencia de tres tipos de mercados. En primer lugar existe el mercado técnico, propio de los consumidores que basan su decisión de compra en base a las características funcionales y plenamente racionales del producto. En segundo lugar está el de precio, el mismo responde ante una necesidad económica, ligada a la relación precio y calidad. Y en tercer lugar está el de imágenes, el mismo está formado por los consumidores que centran su decisión de compra en la promesa simbólica cómo define el autor. El contexto en el que se desarrolla la propuesta se desarrolla en un mercado de imágenes, en donde la competencia está regida por las

promesas simbólicas que desarrollan cada marca del segmento, en donde se disputa la captación de clientes a través de mensajes y esfuerzos comunicacionales cada vez más segmentados.

Wilensky (1997) también define tres tipos de productos, en primer lugar se encuentra el producto físico-funcional destinado explícitamente a la solución de problemas. En segundo lugar está el producto imaginario, el mismo satisface deseos, la satisfacción de las necesidades básicas son desplazadas por el mundo de valores que presenta el producto y la empresa. Este tipo de producto recrea un objeto con vida propia y está compuesto a su vez por tres elementos; el primero es el elemento racional, ligado a la practicidad que atribuye el consumidor y a la creencia popular que ese articula en base a ese objeto. El segundo elemento remite al elemento emocional, son las percepciones subjetivas que los consumidores elaboran en relación al producto, es una especie de mito que se forma por diferentes razones sobre el objeto. El tercer elemento está ligado con lo comunicacional, proviene de la connotación producida por los consumidores desde los mensajes publicitarios y el *packaging*.

El tercer tipo de producto es el económico, relacionado con la comparación entre productos de la categoría que compiten estrechamente por el mismo segmento de mercado.

El autor plantea la necesidad de promover el balance estratégico promoviendo la integración de los tres tipos de productos, en el presente Proyecto de Grado no se enfocará en un solo tipo de producto, sino que se buscará la manera de desarrollar una sinergia lógica que cree valor para la marca en base a los consumidores propios del segmento de mercado en el que se busca desembarcar. El producto físico debe tener una promesa que vuelva atractivo al objeto para así desarrollar un mito de marca, si no lo desarrolla eficazmente pasará a ser un producto más y no podrá competir ni subsistir en un mercado cambiante de fuertes fuerzas competitivas.

A raíz de este planteo, se buscan integrar el producto físico, el imaginario y el económico para así producir una visión integrada de marca.

2.2. Análisis comunicacional de la competencia en el plano internacional

Según la página oficial del gin Beefeater, una de las marcas más prestigiosas en Londres, nace a partir del desarrollo de la receta original en 1820 por la familia Taylor. Más adelante en el tiempo, data de 1835 cuando James Burrough, fundador de Beefeater, nace en Devon, el mismo estudia farmacología y compra la destilería de la familia Taylor por 400 libras, empezando a comercializar diferentes variedades de tragos frutados incluyendo el gin. En 1876 empieza a especializarse en la producción de diferentes marcas de gin a través de diferentes recetas y es cuando decide fundar Beefeater, inspirado en los guardias de la torre de Londres, con el correr de los años se vuelve en una marca muy característica por su perfil nacionalista y de gran sabor. En 1908 muda su producción a Hutton Road en Lambeth, también conocido como Waterloo, llamándola *Cale Street* manteniendo el origen de su primera destilería, hace una gran inversión de equipamiento lo que le permite aumentar los tamaños de su producción. Con el correr de los años muda su producción a Kennington y empieza a tener mucho éxito fuera del país, tres de cada cuatro botellas de gin importada a los Estados Unidos eran de Beefeater, en 1969 se convierte en el único gin que se servía en el barco *Queen Elizabeth 2*, adquiriendo prestigio nacional. En el 2005 Beefeater gin es adquirido por Pernod Ricard, un grupo económico que posee Absolut Vodka, el ron Havana Club, y el whisky Chivas entre otras bebidas importantes a nivel mundial. A raíz de esta adquisición se invierte consistentemente en la marca para poder reposicionarla como el gin de Londres, característico de la ciudad. (Beefeater, 2014)

A nivel comunicacional la marca apuesta el tono en torno a su origen Inglés bajo el concepto *Pure London*, gráficamente utiliza un estilo estético de montaje a través de modelos masculinos y femeninos con una apariencia muy *hipster* en calles típicas de

Londres, conjugando por montaje diferentes elementos característicos de la ciudad. Los avisos gráficos más antiguos referían al producto en sí, con una bajada más racional, que incitaba el consumo por calidad y prestigio. Actualmente enfocan la marca hacia un modelo aspiracional, que brinda un mundo de valores que rodean a la cultura londinense. No desarrollaron mucha publicidad audiovisual, se pueden apreciar muchos videos que reflejan el concepto de campaña que utilizan en la actualidad, siendo *This is my London*. Este concepto remite a ejemplos de gente muy interesante, en términos profesionales que por una razón u otra llegaron a Londres y se enamoraron de la ciudad, es su lugar en el mundo. Poseen un canal de *Youtube* en donde suben videos de estas personas contando sus historias, pasatiempos, profesiones, y consumiendo la bebida en diferentes situaciones. Todos estos esfuerzos ayudan a construir la imagen de marca de la bebida, categorizándose cómo un gin propio de Londres e Inglaterra. (Beefeater, 2010)

El segundo caso de competencia directa que se puede apreciar es Tanqueray, se relevó la historia de la marca a través de la página oficial de la misma. La bebida nació de la mano de Charles Tanqueray creando su destilería en 1830 en Bloomsbury. La receta original, como se puede apreciar actualmente, fue concebida en 1838, Charles muere en 1868 dejando a cargo a su hijo. Es así como la marca empieza a tener amplia participación en el mercado del gin, empezaron a comercializar el producto en los mercados de Inglaterra y exportando a colonias Inglesas. En 1898 la compañía se fusiona con Gordons & Company formando el grupo de dos bebidas sumamente importantes para la época y hasta el día de hoy. La prohibición de bebidas alcohólicas a raíz de la ley en los Estados Unidos en 1920 golpeó fuerte en la rentabilidad de la compañía pero encontraron la manera de exportar de igual modo las bebidas para así ser consumidas en el mercado negro. Los cuatro ingredientes que caracterizan la receta originaria son enebro, semillas de cilantro, raíz de angélica y raíz de regaliz, es considerado uno de los gins más originales y diferentes del mercado, suave y seco. (Tanqueray, 2014).

La comunicación de la marca es micro segmentada a un consumo muy propio del sector, realizan eventos y utilizan la prensa en vez de enfocarse en lo ATL. Tampoco utilizan un *slogan* o *claim* determinado, depende del concepto que emplee la campaña; la última, *Tonightwe Tanqueray* tiene un tono descontracturado, que remite a las reuniones elegantes pero divertidas, para dicho lanzamiento realizaron un evento en uno de los establecimientos de la compañía, un bar muy antiguo que contiene toda la estética de sus orígenes. También contrataron a Aloe Blacc reconocido músico americano para realizar la banda, y también a figuras como Idris Elba reconocido actor británico en conjunto de tres de los mejores bartenders del mundo. La marca es muy respetada en el mundo del gin y tiene un tono comunicacional propio que se diferencia de Beefeater y Bombay Sapphire. (Tanqueray, 2014).

El tercer competidor directo es Gordon's; según su página oficial en la web, en 1769 Alexander Gordon fundó su destilería en Southwark, Londres, buscando crear la receta perfecta clásica de la ciudad. Es entonces que empleó el método utilizado actualmente, destilando los ingredientes tres veces para asegurar la pureza del gin. Como se mencionó previamente en 1898 se efectúa la fusión entre Gordon's y Tanqueray aumentando el potencial de la marca, incrementando el capital de inversión y tomando importancia en el mercado. En 1904 se introduce la actual botella verde y se vuelve característica de la bebida, la marca fue la primera en ofrecer un gin de naranja, siendo recompensada por el príncipe de Wales y en 1931 presentan el gin de limón también alabado por el mismo príncipe. Tras el paso de los años empiezan a abrir nuevas destilerías en Estados Unidos y en Sudáfrica; a la par el gin empieza a ganar muchos premios como el *Monde Selection* entre otros importantes para las bebidas espirituosas. Un movimiento muy estratégico fue introducir la lata lista de gintonic para tomar, brindando un nuevo rumbo y sentido a la bebida, cambiaron el juego al proponer un nuevo tipo de consumo. Actualmente es una marca con trayectoria pero contemporánea que se reinventa constantemente ofreciendo

nuevos productos acordes a nuevos segmentos de mercado. Su estrategia comunicacional es cuidada con un tono relajado y de humor, su campaña del 2011, *Shall we G&T started?* se basó en una campaña televisiva con los actores británicos Emilia Fox y Phil Glenister en situaciones de fiesta, o reuniones sociales en donde hacen chistes y comentarios en base a la gente que los rodea y a la bebida que están tomando. Como se menciona previamente, atribuyeron un nuevo tipo de consumo al gin, la visión tradicional situaba a la bebida cómo de estatus, pero estas mezclas ya preparadas lo sitúan como una bebida para un target socioeconómico menor, sin dejar el estilo fino. (Gordon's, 2014).

2.3. Análisis comunicacional de la competencia en el plano nacional

Tras haber analizado la competencia directa de la marca en el contexto internacional, se destina este subcapítulo al análisis de la competencia en el plano nacional. No hay marcas de gin que compitan con Bombay directamente en el mismo mercado, sólo Beefeater, una marca que realizó un desembarco en el país en el 2010, enfocaron su estrategia en trabajar directamente el punto de venta a través de activaciones particulares en bares de moda en Palermo y Recoleta. Otra marca que es plenamente nacional y original es Príncipe de los Apóstoles un gin distinto en su composición y en su imagen, lo desarrolló Tato Giovannoni, conocido *bartender* argentino, lanzado al mercado en 2013. El gin se destila en Sol de los Andes, Mendoza bajo una receta única que incluye yerba mate, eucalipto, peperina y piel de pomelo rosado. La estrategia de la marca consistió en vender la bebida solo en bares como 878, Faena, Mad, Duarte, Tegui, entre otros, creando una demanda que una vez inserta no disminuyo, ya que el producto es muy difícil de encontrar. Su *packaging* tiene una estética clásica y muy tradicional de la cultura Argentina, es un producto que adquirió mucha importancia desde su fecha de

lanzamiento, y al parecer no tiene interés de competir de una manera masiva, sino insertarse en lugares de culto. (Apertura, 2013).

Una vez definida la competencia íntegramente directa, se continuará por analizar las marcas que comercializan productos que si bien pertenecen a la categoría de bebidas espirituosas no son gin. Serán observadas por el hecho de ser bebidas que fueron muy importantes en su momento y a raíz de una gran estrategia de comunicación y marketing que renovó la imagen de la marca.

El primer caso es Cinzano, se realizó un relevamiento a partir de la página web de marcas con historia la cual dispone la trayectoria de las marcas más conocidas detalladamente, es un vermouth fundado por Giovanni Giacomo y Carlo Stefano Cinzano. En 1757 recibieron sus diplomas como maestros destiladores, es así que inauguran su primera tienda de vinos y licores en Italia, y con el correr del tiempo el vermouth se vuelve la bebida preferida del país. En 1851 se empieza a transformar la producción artesanal a una de tipo industrial, proceso que se extiende hasta el 1900 aproximadamente. Con el correr de los años la marca desarrolló una identidad muy ligada a sus primeros avisos gráficos, los mismos formados por pinturas de diferentes artistas, también fueron la primera marca en utilizar un avión con fines publicitarios en la ciudad de Milán. En 1925 realizan el desembarco en Argentina desarrollando una distribución a nivel nacional, en 1957 la marca utiliza una estrategia masiva de comunicación a base de avisos televisivos en todo el mundo, y empieza a construir la marca en Argentina de una manera ingeniosa. En el período comprendido entre 1960 y 1980 se producen los jingles de *CincinCinzoda*, también se empiezan a producir los primeros comerciales de la marca bajo el concepto *Mejor un Cinzano* y *Lo tomo porque me gusta* con actuaciones de célebres actores argentinos como Alberto Olmedo, Arturo Maly y Oscar Martínez. Es en el 2000 cuando la marca decide reformular el segmento objetivo y busca utilizar un tono más local y gracioso, es así como aparecen los comerciales del Dandy. En 2006 lanzan otra campaña

bajo el concepto de *No todo cambió mucho*, dirigiéndose a un público mucho más joven estableciendo a la marca cómo algo tradicional y clásico. (Marcas con historia, 2008).

Otra marca que es de suma importancia para el análisis de la competencia en el plano nacional es Campari, se tomó en cuenta la información dispuesta en su página oficial de Argentina. Es un aperitivo de origen italiano, que supo cómo posicionarse en el mercado y actualmente lidera el *top of mind* de manera indiscutible dentro de la categoría. En 1860 Gaspare Campari empezó a experimentar con diferentes bebidas e ingredientes hasta que inventó la bebida en cuestión y la comercializó en Milán en el *Caffé Campari* dentro de la galería *Vittorio Emanuele II*. En 1878 se lanza Campari a nivel nacional en Argentina, convirtiéndose en una bebida de moda, en 1900 exponen su primer calendario, muy famoso para la marca, el mismo fue diseñado por Cesare Tallone, y es así como la marca empieza a identificar su comunicación en base a las pinturas de famosos artistas de ese momento en Italia. Entre los artistas que trabajaron en las gráficas de ese entonces se encuentran Marcello Dudovich, Adolfo Magrini, Leonetto Appiello, Enrico Sacchetti, y Ugo Mochi, entre otros. En 1930 comercializan su Campari soda la primera bebida lista para tomar del mundo, esto demuestra la visión de negocio que tenía la compañía y cómo construyeron una estrategia con el tiempo que serviría de ejemplo para tantas marcas actualmente. (Campari, 2014) En Argentina la bebida se incorporó al mercado dirigiéndose a un target joven de hombres y mujeres, aproximadamente de 25 a 35 años, posicionándose como una bebida con onda y de prestigio. Una de sus campañas más emblemáticas se articuló bajo el concepto de *Lo importante es comenzar bien* aludiendo al lugar que tiene en el consumo el aperitivo como bebida, pero atribuyendo que la bebida sigue tomando importancia a lo largo de la noche. También se implementaron muchas activaciones de marca como el *anti domingo Campari*, en un domingo soleado la marca desembarcó en un lugar estratégico de la ciudad ofreciendo un espacio de descanso con sillones, mantas, y bebidas. Además poseen un canal en

Youtube en donde comunican diferentes tipos de tragos a partir de *bartenders*. Utiliza mucha publicidad gráfica a través de una estética rojiza como su botella, y a través de diseños muy modernos sin dejar de lado su origen artístico, los titulares están alineados con la tendencia, el carisma y el estilo. Es así a través de la conjunción de todos estos elementos que la marca ocupa un lugar diferente en la categoría de bebidas alcohólicas en Argentina.

El último caso de análisis es Gancia, la información relevada es propia de su página web de Argentina, es una bebida creada en Italia en 1850 por Carlo Gancia, el mismo decidió crear una bebida que estaba de moda en ese tiempo en Italia, el vermouth, usando moscato como base de la infusión. Tras haber creado este vermouth decide dirigirse hacia Francia para conocer las técnicas para producir champagne, a través de sus aprendizajes crea un champagne a base de moscato. En 1930 se crea el Americano Gancia, un aperitivo elaborado a partir de 15 hierbas provenientes de diferentes continentes. Tras tener un gran éxito en Europa, desembarca en la Argentina en 1932 ya que el vermouth ya había sido inserto como una alternativa de valor para los consumidores argentinos. En 1934 comenzó la producción y distribución del Americano Gancia, bebida que actualmente es considerada como el producto madre de la marca, convirtiéndose en la bebida número uno de las espirituosas. Este aperitivo siempre se estableció de manera distintiva a través de la elegancia y el origen europeo que nos precede en el país. (Gancia, 2014) La estrategia de comunicación que empleó la marca supo atribuir una diferenciación al situarse desde un segmento del consumo atribuyendo a espacios en donde el aperitivo toma importancia. Actualmente, los productos que más se comercializan son el Americano Gancia y los nuevos Gancia Spritz, una extensión de línea a partir de las bebidas listas para tomar. Esta línea de producto si bien mantiene la esencia e identidad de Americano, se distingue por la variedad de combinaciones y tragos que presenta desde los diferentes espacios que la marca provee.

Habiendo realizado el análisis de la competencia a nivel nacional se puede tomar como punto de partida un análisis de situación en relación al contexto y al segmento en el cual Bombay se buscará posicionar.

Capítulo 3. Cultura corporativa: lo interno

¿Qué se entiende cuando se habla de lo interno a nivel empresarial? Lo interno refiere a la noción de particularidad, a la introspección que desarrollan los sujetos, el conocer, entender, el cuestionar para poder interactuar de una manera consciente con el mundo externo. Se plantean estas cuestiones porque la empresa como tal debe buscar funcionar del mismo modo que los seres humanos. Se necesita comprender lo interno, los seres humanos son los que construyen una institución por eso mismo se debe aprender a construir relaciones sociales sanas que promuevan el funcionamiento apropiado para cumplir los objetivos establecidos. Lo interno se refleja en lo externo, para poder triunfar en el mercado, la empresa debe cuidar y asegurar sus procesos internos y así buscar el éxito.

3.1. Contexto inmediato: historia de Bombay Sapphire Gin

Bombay Sapphire es considerada a nivel profesional como uno de los mejores gins del mercado Premium mundial. La marca ha conquistado a los amantes de esta bebida por su combinación de ingredientes, su preparación única y la calidad del diseño de su botella azul zafiro.

Según la página oficial de Gin Foundry, una empresa internacional de bebidas espirituosas, la marca se diferencia de la competencia a partir de la receta creada por un destilador llamado Thomas Dakin, proveniente de Warrington, noroeste de Inglaterra. Con 24 años compró un pequeño establecimiento en un puente de la calle en su ciudad natal con el potencial necesario para desarrollar el proceso de la destilación en 1761. El establecimiento fue la primera gran destilería de ginebra en las afueras de Londres. Su ubicación era cercana a la ciudad de Liverpool y se encontraba cerca de una ruta que dirigía a Manchester y Londres, la combinación de estas cercanías daría lugar a la motivación de Dakin de crear una bebida diferente (Gin Foundry, 2013). La familia Dakin

dio vida a un proceso único en su especie, diferenciándose de la competencia que producía gin, su método era llamado la infusión de vapor. A diferencia de muchas otras ginebras, que hierven los ingredientes botánicos directamente en el destilado, los 10 ingredientes botánicos de Bombay Sapphire se mantienen separados del líquido en una cesta de cobre perforada. El vapor del destilado atraviesa la cesta donde se impregna delicadamente con el aroma de los ingredientes botánicos. Este proceso proporciona un sabor suave, delicadamente equilibrado y fresco, tan característico de la marca y su *dry gin* (Gin Foundry, 2013).

Según Edward Dillon, firma irlandesa distribuidora de bebidas espirituosas, la familia Dakin continuó produciendo la ginebra durante 100 años hasta que en 1960 empezaron a comercializar su bebida en diferentes bares de cerveza. En 1969 un empresario estadounidense llamado Alan Subin, creó Bombay Sapphire Spirits Company y lanzó la marca por primera vez en el exclusivo Gaslight Club el Rush Street de Chicago. Posteriormente, en diferentes clubes en Nueva York, Washington DC, Beverly Hills y bares exclusivos cerca de la Avenida Madison. Estos lugares le ofrecieron la inserción a la marca en un mundo de negocios, un entorno de miembros de carreras muy importantes como abogados, banqueros y publicistas. Bombay logró insertarse y posicionarse en un lugar de mucho éxito en el mercado del gin, su sabor ligero y seco y su botella color zafiro lograron otorgar una identidad nunca antes vista por una destilería, cambiando totalmente la percepción del público sobre dicha bebida. Siempre estuvo muy conectada con el mundo del diseño y de la vanguardia, fue en los años 90 que comenzó a recibir colaboraciones de grandes diseñadores de diferentes rubros, esta cualidad hace al mundo Bombay seguir el cauce de lo Premium y lo diferente. La empresa ya tenía una gran participación en el mercado del gin, y era muy valorada frente a los aficionados de la bebida, como un producto diferente, que renovó la imagen del gin ante el público, rejuveneciéndolo, avivándolo. Un dato no menor es que en 1998 la empresa fue adquirida

por Bacardi, una de las más importantes en el rubro de las bebidas alcohólicas en el mundo. Gracias a esta incorporación Bombay ganó una enorme red de distribución hacia nuevos países (Edward Dillon, 2011).

En el 2001, en base a una estrategia de marketing, se crea la Fundación Bombay en Londres, para desarrollar el concurso como el premio Sapphire Bombay, un premio anual importante de copas en el mundo, y también al Diseñador Bombay Sapphire. Una de las principales competiciones donde los diseñadores emergentes pueden crear nuevos diseños de anteojos. La marca pone mucho su esfuerzo en trabajar un producto fino y de la mejor calidad, no solo por los ingredientes sino por la botella. Es por eso que en 2008, produjeron junto a Karim Rashid uno de los más aclamados diseñadores del mundo, una edición limitada que costaba U\$D200,000 cada botella. La misma se hacía a mano, utilizaron el cristal Baccarat adornado con zafiros y diamantes perfeccionados por Garrard. (Gin Foundry, 2013)

En 2011, otra edición limitada salió a la venta, y fue la edición hecha por Swarovski, una botella de un litro de ginebra totalmente formada por diamantes. Su precio fue de U\$D 4000. Hoy Bombay Sapphire se comercializa en aproximadamente noventa países de todo el mundo a través de las tiendas libres de impuestos de los aeropuertos más modernos del mundo y tiendas especializadas y tiendas de lujo. No suelen ser productos que se puedan adquirir en supermercados, o tiendas de barrio. (Bombay Sapphire, 2013).

3.2. Análisis comunicacional de la marca en el plano internacional

La marca Bombay Sapphire muestra a través de su historia, que tiene un compromiso real con la búsqueda de los mejores procesos y de los mejores ingredientes para lograr un producto de alta calidad, acorde al público a donde se quieren dirigir. Es un producto superior, pero real, producido y creado por gente que trabajó toda su vida para conseguir la mejor fórmula, el mejor proceso, con la intención de cambiar el mundo de las bebidas.

De ser innovadores, creativos, diferentes. No sólo se ve reflejado desde su historia en los inicios, sino que en su presente y toda su carrera lograron mostrar y reafirmar sus pilares a través de su comunicación de las estrategias empleadas y de la seriedad con la cual abordan su trabajo, el brindar una bebida de nivel, diferente y con un sabor único. No hay sobre promesas, el proceso es original, utilizan ingredientes de primera calidad y es algo que reafirman en toda su comunicación. Algo clave en sus valores, es que siempre buscan generar un vínculo con la gente, darles la oportunidad de ser diferentes, de buscar alternativas, de resolver de maneras únicas. Tal cual hizo el destilador Thomas Adkin, en su búsqueda por la receta justa. Los valores de la compañía son innovación, creatividad, originalidad, calidad, compromiso.

Se desarrollará un análisis de la comunicación empleada por la marca en el plano internacional, analizando diferentes piezas y enfoques como gráfica, vía pública, comerciales, y acciones propias del marketing de la experiencia. Es muy importante recopilar la información necesaria proveniente del análisis propuesto porque así se determinará de qué manera más amena y original se adaptará la imagen y comunicación de la marca en el plano internacional hacia el plano nacional, adaptándolo a la cultura argentina.

Bombay tiene una imagen muy distinguida entre los productos de su categoría, su color azul zafiro, el diseño del logo, las tipografías que utiliza connotan calidad, y refinamiento. El desarrollo de su botella, situó a la empresa en un plano completamente diferente de las diferentes marcas de gin históricas, como un producto totalmente diferente. Históricamente Bombay no fue una marca que utilizó mucho los medios masivos clásicos de la publicidad y el marketing, se apoderó del mundo artístico y cultural a través de estrategias certeras de creación. Sus conceptos comunicacionales y de identidad marcaría giran en torno a la imaginación, es un pilar clave en toda su lógica comunicacional. La inspiración y la imaginación son dos conceptos que utilizan

recurrentemente, de esta manera se construyó una personalidad marcaria de nivel, que brinda experiencias únicas a los usuarios. La propuesta creativa es única y muy nutritiva a nivel cultural, gráficamente incluyen muchos elementos a través de retoque fotográfico, ofreciendo ilustraciones que exceden la concepción tradicional de las cosas. El concepto que utilizan actualmente es: *Imagination distilled*; traducido al español significaría imaginación destilada, una conexión entre el pilar emocional y experiencial y el lado racional que remite al origen del producto en sí. Es clave para la marca hacer hincapié en la cantidad de ingredientes que utilizan, y el método original que utilizan para la destilación e infusión de la bebida. En toda su comunicación hay una lógica en relación con el pilar emocional y funcional. Para recorrer la mayor parte de sus trabajos, y entender el enfoque que tiene la misma a nivel comunicacional primero se analizará la gráfica. Como se mencionó previamente utilizan mucho retoque y maquetado 3D, de esta manera hacen un interjuego entre la botella y un mundo nuevo, imaginario, un abanico infinito de posibilidades. De esta manera también enfocan la imaginación hacia el proceso productivo de la bebida, como se puede contemplar en diferentes líneas conceptuales de gráficas que han sido lanzadas, apreciar un enfoque muy detallado desde lo estético hacia los ingredientes que utilizan. Es más, su concepto de imaginación proviene de los procesos productivos que inventó Thomas Dakin como el inventor de la receta original. (Gin Foundry, 2013). También utilizan muchos avisos gráficos que íntegramente están compuestos por la botella que caracteriza a la marca, otro recurso que utiliza la marca es mostrar gente muy famosa de ámbitos artísticos como Geoffrey Fletcher, escritor de *Precious*, película que ganó el Oscar por la película, de esta manera al asociarse con gente tan culta e interesante, conforman un mundo de prestigio y legitimidad como marca. Geoffrey se vio involucrado también en el concurso anual que se realizó en el 2013 llamado *The Imagination series*, en donde se entregaba un guión al individuo que deseará participar y de esta manera el participante debía crear la película proponiendo la

resolución artística. De esta manera se eligieron cinco ganadores y se filmaron las cinco películas bajo el concepto de la imaginación. La marca replicó el mismo concurso para el año 2014 con gran éxito y convocatoria, demostrando grandes talentos en el mundo. A su vez, dentro de este concurso otra sección era propia del estilo gráfico de las diferentes películas, se propondrían diferentes resoluciones gráficas por los participantes y la opción elegida sería la que fuera el volante de promoción de la película. Siguiendo la línea de los concursos, en ese año se desarrolló el concurso llamado *Imaginative bartender*, el mismo consistió en que bartenders de todo el mundo propongieran tragos originales en base a la bebida. (Bombay Sapphire, 2014)

Como se puede apreciar, emite un mensaje que es verosímil en conjunto a la identidad que construye, promueve la imaginación desde un concepto pero lo hace real a través de hechos, es algo muy valioso para el consumidor actualmente en un mercado plenamente consumista y banalizado. Anclar la imagen de marca con el arte y la auto realización es sumamente efectivo y Bombay es el claro ejemplo de dicha estrategia, se deberá considerar cómo adaptar este tipo de acciones en el mercado argentino para promover una lógica global. 2010 también fue un año muy fructífero para la marca en relación con propuestas comunicacionales, se lanzó el concurso *Project your imagination* en el cual se desarrolló una competencia que consistía en proponer ideas en dibujos, poemas, y diferentes ejecuciones artísticas para ser proyectadas en la fachada de la *Battersea Power Station*, una central termoeléctrica inactiva ubicada en Battersea, Londres. Luego los fans de *Facebook* seleccionaron sus propuestas favoritas en relación a todas las propuestas subidas a la página, de esta manera la idea elegida por el público fue integrada en conjunto con un grupo de profesionales para inspirar y desarrollar la proyección 3D en la fachada de dicho edificio.

Otro pilar muy interesante de su estrategia de comunicación es el canal de *Youtube*, en donde publican videos a diario, contando historias cercanas de *bartenders*, información y novedades de los concursos y demás contenido relevante para la imagen de la marca.

De esta manera se determina que es crucial mantener una lógica comunicacional ligada a la imaginación, y encontrar las mejores alternativas para poder lograr un desembarco acorde al espíritu de la marca.

3.3. Lograr la conciencia empresarial

Kofman (2008) expone acerca de la conciencia en relación con las empresas y al funcionamiento ideal que éstas deben tener a la hora de obtener resultados efectivos, humana y monetariamente. Kofman define a la conciencia cómo: "...capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida". (2008, p.34). La aplicación de los conceptos propios de la Psicología Social y del marco teórico propuesto por Kofman proponen un escenario para comprender que el ser consciente como ser social que participa en relaciones determinantes de retroalimentación con el contexto y los demás individuos, es vital para poder cumplir las metas y objetivos personales. En Bombay se aplican estas teorías al comprender que las empresas están conformadas por individuos que otorgan su capital de trabajo en orden de crear rentabilidad para la misma, todos estos individuos están sujetos a una cultura para lograr la horizontalidad en relación a todos los atravesamientos (mundos internos). Es decir, lograr conjugar las características personales interiores de cada individuo para así conseguir un capital de trabajo grupal, del conjunto de características singulares de los individuos. Las empresas conscientes deben de tener empleados conscientes para poder asegurar un desarrollo óptimo. Kofman (2008) habla de siete cualidades que distinguen a los empleados conscientes de los inconscientes, las primeras tres son propias de la

personalidad del individuo. Estos atributos son la responsabilidad incondicional, la integridad esencial y la humildad ontológica. Otros tres atributos están dados según las habilidades interpersonales siendo la comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable. La séptima cualidad es la maestría emocional, los empleados conscientes son quienes asumen la responsabilidad que tienen como seres particulares y lo emocional juega un rol fundamental en las relaciones interpersonales con los demás individuos que conforman al contexto de la compañía. Es así que en Bombay se supone de carácter primordial que su papel como empresa tiene el deber de otorgar espacios sanos que faciliten el trabajo en equipo y la mutua representación entre los individuos para así construir mejores procesos internos de producción y de pertenencia entre los empleados.

Kofman (2008) habla de la importancia de llegar a un liderazgo consciente para poder transformar el potencial individual en un potencial colectivo que logre resultados positivos para la compañía. El autor expone que: "La tarea del líder consiste en darle sostén a un equipo de alto nivel de desempeño. Su efectividad queda demostrada por el desempeño de su equipo." (2008, p.41). Bombay buscará un equipo de recursos humanos eficiente que sepa distinguir la selección y capacitación de líderes que inspiren a sus subordinados a ser mejores empleados y personas. Una de las problemáticas observadas en las empresas actualmente es que los empleados representan mentalmente a la empresa por sus líderes y superiores, para mantener el talento y los empleados conscientes que agregan valor a la empresa, se debe lograr tener un mensaje institucional inequívoco que asegure un espacio de constante crecimiento y pertenencia.

El autor previamente citado expone tres dimensiones correspondientes a las empresas conscientes, situando un esquema para el desarrollo de un progreso consciente de desarrollo empresarial. En primer término se sitúa la dimensión impersonal también denominada cómo el *el/lo* que corresponde al trabajo, la eficacia, la eficiencia y la

confiabilidad en la organización. Es la dimensión que se centra en cumplir metas en relación con la misión, visión y valores de la empresa. La segunda dimensión es interpersonal denominada como el *nosotros*, la misma corresponde a crear una comunidad con valores positivos como la confianza y el respeto para asegurar un espacio ideal de retroalimentación entre los individuos. La tercera dimensión es la personal, que se denomina como el *yo*, la misma promueve el bienestar personal de cada individuo dentro de la organización, la auto realización, la felicidad. (2008, p.43).

Siguiendo esta lógica el autor plantea la perspectiva integral de la organización contemplando las tres dimensiones anteriores, el *yo*, el *nosotros* y el *ello* cumplen un papel determinado en relación con la perspectiva integral. Kofman (2008) expone la existencia de tres cubos atravesados por el *yo*, el *nosotros* y el *ello*, los tres cubos son la plataforma, el proceso y el producto. La plataforma es la infraestructura, la base material, tecnológica, económica y administrativa entre otros, son todos los elementos que hacen a la actividad primaria de la empresa. El proceso abarca las tareas funcionales concretas como la producción, la venta, el marketing, las operaciones entre otros. Y el producto son los resultados obtenidos por la actividad de la empresa. La plataforma corresponde al *ser*, el proceso al *hacer*, y el producto al *tener*. Lo que el autor quiere explicar con estas interrelaciones es que la empresa es un ente que funciona de manera sistémica, no debe ver sectores aislados sino encontrar y buscar las interrelaciones para así lograr la eficacia en los procesos y el bienestar de sus empleados, fortaleciendo así a la cultura corporativa. Estas dimensiones planteadas por el autor son tomadas en cuenta para el presente Proyecto en relación con la estructuración ideal interna de la empresa en el desembarco que produzca en la Argentina. En el próximo sub capítulo se explicará cómo estas dimensiones son tenidas en cuenta a la hora de desarrollar la cultura corporativa de la marca. Desde el plano del sentir, pensar y el hacer en relación al mapa organizacional

propuesto por el autor, se define un camino conceptual propio de las emociones para construir un espacio ideal de formación interno para los empleados. La confianza será el pilar que conlleve el desarrollo ideal de la plataforma del ser, de los procesos de la conducta del hacer para asegurar resultados óptimos ya sea desde el plano individual, interpersonal o impersonal. La confianza está dada desde la empresa a través de todo tipo de comunicación y acción interna atravesando la cultura para los empleados, brindando un espacio de sostén y de crecimiento cómo individuos en sus tareas diarias cómo profesional.

3.4. Enfoques organizacionales

A continuación se toman los conceptos de la teoría de los enfoques del autor Daniel Scheinsohn en una elaboración propia del autor del presente proyecto para aplicarlo así a la marca Bombay.

Scheinsohn expone los triángulos del pensamiento que logran graficar y sintetizar la Comunicación Estratégica. Contempla la existencia de dos triángulos, uno ascendente, el cual representa a la comunicación estratégica a través del mundo de las ideas, apunta hacia arriba por el área del pensamiento, que es sobre el cual actúa. En él se desarrollan tres enfoques: el sistémico, el constructivista y el interdisciplinario.

El triángulo descendente, apunta hacia abajo, representando el dominio de lo ejecutivo, de lo que hay que hacer. Los imperativos del dominio de lo ejecutivo son el aprendizaje y desarrollo organizacional, la gestión de riesgo de la reputación y la creación de valor. (1997, p. 40).

Según el triángulo ascendente, el primer eje es el enfoque sistémico. El autor explica que es un marco de conocimiento que se ocupa de ver interrelaciones, observando interconexiones sutiles en todos los hechos aislados. Se expone la idea de que la percepción está ligada a la subjetividad de cada persona. Todo lo que vemos está

determinado por cómo estamos preparados para ver. Otro punto clave del enfoque sistémico es su lectura circular para poder comprender las interrelaciones, los problemas se afectan recíproca y constantemente. (1997, p. 41).

En el caso de Bombay Sapphire, se deberán interrelacionar los elementos que influyen en la inserción de la marca en el mercado argentino. Este objetivo debe forjar un nuevo enfoque a la marca conjugando elementos como el tono, la imagen, el diseño. Se deben tener en cuenta los atravesamientos y horizontalidades propios de la marca, ya que toda estrategia a plantear debe ser acorde a la interrelación de estos temas, emociones y sensaciones que giran en torno a Bombay.

Estos elementos están íntimamente relacionados con la marca Bombay, al comprender la historia que rodea a la marca se comprende el enfoque en su comunicación y en su esencia, la innovación. Este elemento está presente en su accionar y su comunicación, no sólo por haber brindado un escenario completamente nuevo al mercado de las bebidas espirituosas, sino que también cambiaron el consumo de la bebida en dicha categoría. Es desde este punto que se desliga la calidad de su producto, es lo que concluye del compromiso que asumió la marca históricamente. Estos elementos derivan de la historia de la marca, pero en este escenario que se presenta ante el cambiante mercado de las bebidas alcohólicas espirituosas, su comunicación se enfoca en base al ocio, de ahí surgen estos elementos que están plenamente ligados a la relación sujeto, objeto. El ocio contempla las relaciones sociales entre los sujetos en base a un contexto determinado, esta interacción genera pertenencia entre dichos sujetos, logrando la mutua representación interna. La pertenencia logra evocar un bienestar personal en dichos sujetos, que a la larga esto derivará en la autorrealización. Bombay desea plantear este escenario de sensaciones y emociones en el mercado de la Argentina, vinculando al gin Bombay a un bien de consumo ligado a lo positivo, a los buenos momentos, a la creatividad que se logra a partir de los vínculos.

El segundo pilar del triángulo es el constructivismo. Scheinsohn (1997) expone que “los objetos y eventos a los cuales nos referimos cuando nos comunicamos entre nosotros son construcciones resultantes de operaciones mentales”.(1997, p.23) Nosotros, como seres humanos construimos nuestro conocimiento. La realidad se interpreta por las personas en relación a su subjetividad, siempre se le asigna un significado específico a cada objeto o acontecimiento.

En el caso del Marketing y la Publicidad, los segmentos pueden interpretar los mensajes con significados totalmente distintos, es por eso que la creatividad y toda estrategia deben estar acorde a esta subjetividad de interpretación.

Aplicando el enfoque constructivista a la marca Bombay en relación con el objetivo de insertar dicha marca en el mercado argentino, se puede observar que según las investigaciones del sector tanto a nivel mundial como nacional hay un auge del sector de bebidas alcohólicas, en cuanto al consumo de bebidas espirituosas. Cada vez hay más espacios que tratan de sustentar el consumo de estas bebidas, por lo que se encuentra clave la oportunidad de a partir de la comunicación que se elaboró posicionar la marca Bombay Sapphire como una opción de valor a la hora del consumo de Gin. Con la búsqueda de *insights* acordes con el segmento, y una estrategia integral se busca integrar la marca a la vida de las personas. Brindando una nueva visión positiva para la marca.

El tercer pilar es el interdisciplinario, este enfoque es el “instrumento que busca articular las diferentes realidades que cada individuo construye a través del establecimiento de un solo diálogo para unificar la realidad en vez de fragmentarla”.(1997, p. 42).

En Bombay se plantea realizar un trabajo de comunicación interna eficaz, logrando la clara conexión entre las diferentes áreas de la empresa, dando lugar siempre a la palabra de todos los empleados. Logrando más la horizontalidad en vez de la verticalidad. De la misma manera se encarará la comunicación exterior hacia el target propuesto, unificando

el mensaje a través de las vías de comunicación y de los diferentes medios que forman parte de la estrategia integral (ATL, BTL, digital).

Para aumentar la eficacia de la comunicación interna se plantea realizar un *newsletter* semanal con novedades que estén relacionadas con la empresa, para que todos los empleados estén al tanto de las novedades y no haya una discontinuidad en la información. Además se plantearán diferentes actividades o incentivos estímulo para lograr el mejor clima laboral, en donde predomine la igualdad, la palabra y el alcance de objetivos a través del enfoque grupal.

Con respecto a la estrategia integral, se buscará transmitir un concepto a través de los diferentes espacios. Pautando en Vía Pública, TV, realizando acciones BTL en puntos clave de la ciudad de Buenos Aires y por último estableciendo una identidad estética en las redes sociales que sea acorde a la marca. Este espacio de redes sociales, es fundamental para poder desarrollar diferentes tipos de concursos y/o actividades para incentivar la conexión de la marca con el público objetivo.

Siguiendo la línea conceptual que propone el autor, se continuará describiendo y aplicando a Bombay el triángulo descendente de la comunicación estratégica.

Scheinsohn (1997) expone como el primer pilar de este triángulo a la creación de valor, es la primer función de la comunicación el contribuir con la creación de valor para la empresa, para lograr que la misma represente a través de su accionar y los mensajes que emite hacia su público interno como externo, promoviendo algo más valioso para dichos públicos. La creación de valor es el resultado de un trabajo realizado a través del tiempo.

En Bombay se considera clave la creación de valor a través de su comunicación 100% verdadera y sincera con sus públicos. Dando lugar a su *target* a participar de concursos que giran en torno a la identidad de la marca, dejando que innoven para poder contribuir con un material valioso no solo para dicha marca sino que para el propio individuo, y la

cultura general. La historia y los procesos que conllevan su producto son muestra fiel del compromiso que trabajan en base a la creación de valor.

El segundo vértice del triángulo descendente es el aprendizaje y el desarrollo organizacional. Scheinsohn (1997) lo considera como la mejora continua de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de problemas vinculados a la relación de la empresa con los entornos general e inmediato.

Dos conceptos son claves para comprender este vértice; por un lado el crecimiento evaluado en términos del incremento de la base de los recursos de la empresa. Y la habilidad en términos de desarrollo que se evalúa por la habilidad con la que se sabe usar dichos recursos. El autor describe este vértice en relación a la empresa de la siguiente manera.

...la empresa es considerada un organismo vivo e inteligente, por lo que además de aprender, debe ocuparse de “aprender a desaprender” y de “aprender a aprender” aquello que en un allá y entonces le resultó válido pero hoy ya no lo es.(Scheinsohn, 1997, p.41).

En el caso de Bombay, la empresa buscará adquirir profesionales que puedan interpretar lo cambiante del mercado, anticipando y previendo las situaciones riesgosas. La empresa dará lugar a la preparación correcta para sus empleados, promoviendo la constante instrumentación y capacitación de personal. De esta manera, se asegurará la máxima eficacia de los individuos, logrando un crecimiento de los recursos de la misma y del potencial de cada sujeto.

Y por último el tercer vértice es la comunicación estratégica. La misma se encarga de proteger a la empresa de todo tipo de situación que amenace la existencia de dicho organismo. Se debe anticipar y estar preparado ante estas situaciones de crisis para poder accionar lógica y eficazmente.

La comunicación estratégica, a través de la gestión del riesgo de la reputación debe tener en cuenta las siguientes cuestiones. Según Sheinsohn se debe poner el foco a resguardar

el negocio de situaciones que pongan en peligro la reputación corporativa, ser sensibles a los cambios del entorno, crear sistemas para el diagnóstico precoz de situaciones de crisis, percibir con suficiente antelación el advenimiento de situaciones de crisis. En caso de crisis, instrumentar acciones eficaces para un abordaje exitoso promoviendo la capacidad de actuar y pensar, tanto desde la reacción como desde la proacción. (1997, p.44.)

La inserción de Bombay en la Argentina proveerá un panorama totalmente nuevo a la empresa, ya que deberá adaptar su comunicación interna y externa a la cultura del país en el cual está en funcionamiento. Se deberá prestar suma atención a desarrollar los mecanismos justos de defensa para prever todo tipo de crisis que pueda afectar la performance de la marca en el país. La comunicación interna y externa se desarrollará con lógica y claridad acorde a la cultura de la marca y en relación a los objetivos de las áreas que la forman.

3.5. Intervención organizacional

Otra teoría de utilidad son las temáticas de intervención, el autor citado las define cómo los campos operativos sobre los cuales la Comunicación Estratégica diagnostica e interviene. Estos campos se interrelacionan y se determinan los unos a los otros. Las mismas están divididas por diferentes enunciados, en primer término habla de la personalidad. La misma es un recorte operativo a la compleja realidad, de esta manera se busca lograr una primera aproximación más ordenada a la organización. Se propone sistematizar las observaciones para tener una visión lo menos parcial posible. Con respecto a la cultura corporativa, se plantea como un patrón de comportamientos que se desarrolla en una organización en particular, con una lógica y dinámica propia. Esta cultura busca proporcionar a los miembros de dicha organización un instrumento para que se logre asignar a la realidad organizacional un significado inequívoco, es asegurar la

comunicación interna para poder así generar una comunicación externa acorde. La identidad es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización, estos atributos se ven reflejados en un texto de identidad, siendo el documento que se debe respetar ante toda comunicación corporativa. El vínculo institucional busca analizar la relación de los públicos con la identidad de la empresa. En el vínculo institucional se incluye una macro actividad llamada posicionamiento. Esta macro actividad permite analizar específicamente la relación que mantiene cada público con la empresa. La comunicación consiste en todo mensaje que provenga por parte de la empresa en torno con un mensaje institucional y corporativo. Se diferencia de esta, la comunicación de marketing, relacionada a los mensajes publicitarios y de producto. Y por último la imagen, el autor la define cómo: “Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional”. (Sheinsohn, D, 1997,p. 54).

Se utilizan los conceptos antes planteados para poder elaborar un escenario concreto para Bombay. La personalidad de la marca estará orientada a brindar un gin diferente e inspirar a la gente a usar la imaginación, a usar sus mentes para crear cosas, promover la creatividad. En cuanto a la cultura organizacional se busca incorporar gente dinámica, que explore, que conozca, que busque, que logre desarrollarse y crecer en la empresa. Que se agrupe, y que trabaje en equipo. Los valores que caracterizan y forman a la identidad son la creatividad, la innovación, la historia y la tradición. El vínculo institucional estará guiado por lograr asentar que es una ginebra diferente, que a través de sus ingredientes y sus procesos logra brindar una nueva manera de vivir las bebidas destiladas. Y por último la imagen de marca deberá mostrar una bebida de calidad, que apuesta por lo diferente y lo creativo.

3.6. Cultura corporativa de Bombay

Según Sheinsohn (1997), la cultura corporativa se plantea como un patrón de comportamientos que se desarrolla en una organización en particular, con una lógica y dinámica propia. Esta cultura busca proporcionar a los miembros de dicha organización un instrumento para que se logre asignar a la realidad organizacional un significado inequívoco, es asegurar la comunicación interna para poder así generar una comunicación externa acorde. Los conceptos de ambos autores se relacionan estrechamente por el concepto de conciencia, y la efectividad buscada en la marca.

Kofman (2008) habla de la necesidad de reflexión de los seres humanos en relación a su propia existencia como individuos para que esos conceptos guíen las decisiones de los mismos en el ámbito empresarial. Es así que la cultura y la identidad corporativa cumplen una guía a través de los ejecutivos a los empleados para otorgar un mundo de emociones y lógica institucional. Kofman define a la cultura consciente cómo: "...los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos." (2008, p.48).

De esta manera Bombay centra su cultura corporativa en el desarrollo profesional de sus empleados, brindando un espacio ideal de crecimiento y creación. Es vital que los empleados se vean identificados en los valores que promueve la empresa, y estén de acuerdo con la visión de la organización. Se considera esencial la constante capacitación para lograr mejorar y perfeccionar los procesos productivos para asegurar la máxima calidad del producto. La cultura de la empresa busca reflejar en sus productos el compromiso que tiene con sus clientes. La filosofía del éxito de Bombay se concentra en tres pilares fundamentales para el desarrollo acorde de sus empleados y así asegurar los mejores procesos de producción para brindar un producto de calidad superior. Estos pilares son la capacitación y cuidado de los empleados, la calidad, mejora y mantenimiento de los procesos productivos y el brindar un producto que inspire a nuestros clientes a crear. Se debe crear y fomentar un ambiente de constante crecimiento para que

los empleados puedan relacionarse entre sí. Es clave el desarrollo personal y profesional de la gente que forma a la empresa para así asegurar el mayor rendimiento en el presente, para forjar un futuro exitoso.

De esta manera el segundo pilar del éxito de Bombay es la calidad, mejora y mantenimiento de los procesos productivos, desde el inicio de la empresa se puede ver el compromiso que se asume con los procesos de producción. Es por eso que se deben mantener, mejorar e innovar constantemente los mismos para asegurar la correcta adaptación al mercado. Estos puntos refieren al ámbito interno de la empresa, para poder brindar un producto que inspire a sus clientes a crear. La imaginación, la creatividad y lo diferente son los pilares para transmitir una posibilidad de cambio, para inspirar a la sociedad.

La filosofía de comunicación interna de Bombay promueve la pertenencia e identificación con los valores que se tratan de fomentar, de esta manera los empleados entenderán que la motivación que lidera a la empresa es fiel reflejo de su historia. Se busca entender esa historia, considerarla para forjar un presente implacable y así forjar un futuro de progreso. La participación de todos los empleados es crucial para el modelo de negocio que se busca reforzar en el día a día de la organización. Los mismos tienen una voz, no se desea que haya distorsiones, se busca un panorama limpio y claro de comunicación y acción. Que la gente que trabaja para la marca sea feliz y se sienta a gusto con su vida, ellos dedican su potencial para producir un producto del cual se está muy orgulloso tanto interna como externamente. La comunicación juega un papel crucial y es una herramienta que se destaca por su necesidad, resulta imprescindible unirlos para poder obtener resultados, para poder obtener eficacia y entendimiento. Se harán de público conocimiento dentro de la empresa, las noticias relevantes y los beneficios a todos los integrantes de Bombay, para asegurar los canales justos asegurando una única concepción de la información dentro de los canales internos.

Se elabora a continuación la misión, visión y los valores de la marca para empezar a construir la cultura organizacional de la marca. La misión consistirá en brindar un producto que se diferencie por su elaboración y sus ingredientes, promoviendo la imaginación y la creatividad a las personas de todo el mundo.

La visión es ser la empresa número 1 de bebidas espirituosas en el mundo y consolidar la participación del grupo en el mercado internacional. Y por último los valores que representan a la marca son: creatividad, innovación, calidad, historia, elaboración, imaginación.

Una vez establecidos los parámetros de funcionamiento internos se procederá a planificar el proceso de comunicación externa en conjunto al planeamiento estratégico de la identidad e imagen que empleará la marca Bombay en su desembarco en la Argentina.

Capítulo 4. Plan de Branding

La construcción de una marca exitosa depende de una suma de factores de diferentes índoles propias de su propia estructura interna, de las construcciones mentales que genera el público, de un mercado altamente competitivo que cambia a pasos agigantados, entre otros elementos. Al plantear un desembarco, se planea, en el presente Proyecto de Grado, evaluar un plan integral que le brinde valor agregado a la marca Bombay y que logre ofrecer más que productos, experiencias únicas, un imaginario de valores positivos para generar vínculos de lealtad e identificación con el segmento meta.

4.1 Dejando de lado la racionalidad

Ghio, autor de *Oxitobands*, logra brindar un enfoque innovador para las marcas contemporáneas a partir de un corpus teórico que refuerza el enfoque emocional frente a un mercado cambiante, que toma como pilar la adaptación de las marcas para poder lograr el liderazgo en el segmento deseado y en la mente de los públicos. (2009)

Este autor expone un contexto en donde las marcas se sitúan en un mercado altamente competitivo, industrializado, de constantes estímulos comunicacionales, en donde lo racional pasa a ser un elemento dentro de un gran plan integral. Las decisiones de compra por parte del consumidor ya no dependen íntegramente de la calidad del producto, de los procesos productivos, de los mensajes racionales. Son sólo partes de un plan integral que deben estar sujetos a lo emocional. La emoción pasa a ser el pilar de construcción de una marca, dejando de lado el producto en sí, para dar lugar a las experiencias. Las marcas empiezan a formar y generar imaginarios de valores, sensaciones y emociones que brindan al consumidor un conjunto de ideales. Se encuentra relación con el planteo de Lipovetzky (2003), de esta sociedad de consumo inserta en la posmodernidad que promulga la satisfacción individual frente a la grupal, propia de un proceso de varias décadas que deja de lado las instituciones, la dependencia

de la razón por parte del ser humano en base a la religión, la familia, el Estado, entre otros. El objeto pasa a tener un papel fundamental que trasciende el uso por el cual fue creado, las marcas se instalan desde lo objetal, cómo un sostén materno y paterno en la vida de los individuos que buscan continuamente la pertenencia y afinidad.

Es por eso que Ghio (2008) plantea un mercado emocional, que deja de lado lo plenamente racional. En relación con Bombay se busca generar una construcción de marca positiva para lograr utilizar un enfoque plenamente emocional, para esto se generará un mundo de valores, un imaginario social y cultural que trasciende una cultura, es un mundo aparte. Por eso se conlleva a proponer un concepto revelador para la marca, para así definir el mundo de valor, que invita a los individuos a formar parte del mundo Bombay. Imaginación que inspira es el concepto de la campaña integral que dará lugar al desembarco de la marca en esta etapa de lanzamiento. Siguiendo con el planteo del autor, enmarca un concepto que sintetiza los nuevos lineamientos experienciales en los individuos propios de una sociedad de consumo.

Lo que las personas buscan a través de consumo es mucho más que satisfacer una necesidad primaria: buscan vivir una experiencia más profunda sostenida por valores positivos que les permita disfrutar en una dimensión que abarque la totalidad de sus sentidos. (2009, p. 84).

Bombay centrará el desembarco en una estrategia integral que logre combinar todos los elementos propios de su cultura, identidad y personalidad en un mundo único de valores positivos para el consumidor de esta sociedad de consumo, y así trabajar la confianza que brindará legitimidad a la marca sumando su trayectoria internacional. De esta manera se buscará a largo plazo el liderazgo en el mercado de bebidas espirituosas dentro del mercado de bebidas alcohólicas. Siguiendo la línea de la sociedad de consumo se utilizará la definición de Baudrillard (1998) acerca de la definición de consumo. Que concibe al consumo como algo que caracteriza a la civilización industrial, separando su

propiedad de satisfacción de las necesidades. Plantea que los objetos materiales no constituyen íntegramente al objeto de consumo, sino que se da una relación entre todos los objetos y todos los mensajes constituidos en un discurso coherente. La simbolización que se produce, este objeto está cargado de connotaciones, es por eso que se define que para ser un objeto de consumo se debe convertir en un signo. Aclara que todas las fuerzas del hombre están integradas como una mercancía, ya que se materializan para así poder ser vendidas los deseos, los proyectos, pasiones y relaciones se convierten en signos. A su vez, en objetos de consumo para ser comprados y valga la redundancia consumidos. Se separa un fragmento de sus escritos para comprender el concepto de objeto de consumo propio del autor.

...es la idea de la relación a que destaca en estos objetos, se consume en ellos, y, por consiguiente, se aniquila como relación vivida. Esto define el consumo como una práctica idealista total, sistemática, que rebasa sobradamente la relación con los objetos y la relación interindividual para extenderse a todos los registros de la historia, de la comunicación y de la cultura. Así, la exigencia de la cultura está viva: pero en el libro de lujo o en el cromo del comedor es sólo la idea que es consumida. (Baudrillard, 1988, p.227)

En los próximos subcapítulos se trabajará la identidad de marca en base al plan comunicacional integral que se desea brindar a Bombay en el desembarco propuesto.

4.2 Hacia un modelo eficaz de gestión

Aaker (1991) expone el modelo contemporáneo de gestión de marca que se debe adoptar para poder desarrollar una plataforma de marca eficaz en un mercado cambiante y de continua adaptación. A continuación se procederá a desarrollar el modelo eficaz en base a Bombay para lograr así realizar un desembarco sólido desde la gestión en Argentina. Bombay asegurará que el responsable de la gestión de marca, lleve a cabo un modelo de liderazgo estratégico y visionario que presente una coherencia entre la creación estratégica del negocio y la visión estratégica y cultura organizativa de la marca. Según

Aaker: "...la identidad de la marca no debe prometer aquello que la estrategia no pueda suministrar." (1991, p.24). El *brand manager* en Bombay será el encargado de asegurar la correcta aplicación de la imagen de marca coordinando los sectores de publicidad y promoción en conjunto con el activo de la misma, siendo plenamente estratégico. No se priorizará la imagen por el activo, sino que se conjugarán los dos enfoques para así lograr una gestión eficaz.

Otro aspecto esencial de la gestión, es evaluar la participación de la empresa en múltiples productos y mercados, Bombay se desenvuelve en el mercado de las bebidas espirituosas y ofrece un solo tipo de producto. Pero claramente a raíz de su plataforma de creación artística puede observarse cómo participa en nuevos mercados como una propuesta de valor frente al material cultural y artístico. En un futuro puede empezar a participar con una extensión de línea presentando un nuevo producto que esté dirigido a estos mercados. La organización debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a múltiples mercados y tener éxito frente a los productos presentados, el *brand manager* requiere de la flexibilidad necesaria para poder otorgarle la misma cualidad a la marca, de esta manera se abarcará no solo una simple marca sino una categoría de producto. Las gestiones multinacionales son complejas por el hecho de la lógica comunicacional en relación a las diferentes culturas alrededor del mundo, y la evaluación de los representantes de cada país. Para Bombay, se evalúa la adaptación de estrategias y lógicas comunicacionales del exterior, pero se cree mejor y más eficaz realizar un desembarco plenamente estratégico propio para la Argentina, siendo una cultura plenamente diferente, con un consumo completamente diferido del resto del mundo. En caso que se desarrolle el desembarco efectivamente, en este país, se podrá evaluar el desembarco en otras zonas de Latinoamérica, así distinguiendo y formando una región de consumo con una lógica más unida de estrategias de marca y comunicación acorde a un concepto elegido. El principal objetivo de este modelo multinacional es encontrar la

coherencia de sinergia y estrategia entre los diferentes modelos de países, así construyendo una marca que esté posicionada mundialmente. El rol del *brand manager* significará un papel vital en Bombay debido a la integración de los diferentes espacios que dispone la marca para comunicar la plataforma elegida, tanto desde la estrategia de marketing y marca cómo de la comunicación y los conceptos publicitarios desarrollados, la estrategia integral asegura una participación y recordación superior en la categoría.

Según Aaker el valor de la marca es: "...los activos (o pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan (o sustraen) al producto o servicio." (1991, p.33).

Según este autor, el valor de marca está compuesto por cuatro dimensiones, a continuación se desarrollarán las mismas en relación a Bombay. En primer lugar se encuentra el reconocimiento de la marca, el cual está ligado a las percepciones que realiza el público objetivo en términos de recepciones positivas o negativas. Bombay utiliza su plataforma de la imaginación para poder conectarse de una manera inspiradora y aspiracional a su público objetivo, esta plataforma es recibida de manera muy positiva por el público, este reconocimiento está dado en el plano internacional, se evalúa adaptar y reformular la plataforma para poder aplicarla de manera efectiva en el mercado argentino, adaptando así la plataforma a los valores locales. En segundo término está la calidad percibida, según el autor la misma es formulada en relación al conjunto de todas las acciones publicitarias de promoción y marketing que se hacen visibles en la rentabilidad de la marca. En el caso de Bombay la calidad percibida estará dada cómo relación entre el plan integral de comunicación participando en espacios ATL, BTL, digital, redes sociales, puntos de venta, acciones de marketing de la experiencia, y demás, estrategias de producto, entre otros. Todas estas características estarán representadas por el producto, con la calidad que precede a la marca con su respectiva legitimidad y trayectoria histórica. En tercer lugar se presentan las asociaciones de la marca, las mismas son todos los espacios y elementos que conecten al cliente con la marca,

Bombay pondrá todos sus esfuerzos en asegurar espacios ideales de consumo y presencia marcaria, de esta manera asegurar la conexión emocional y racional de producto ideal con el público objetivo. Por último lugar, se debe contemplar la fidelidad a la marca, corresponde al nivel de fidelización que presentan los consumidores del producto. Bombay buscará tomar los consumidores esporádicos y convertirlos en habituales, de esta manera fidelizarlos e incrementar su nivel de fidelización del target.

Aaker (1991) presenta cuatro desafíos que deben superarse para alcanzar el liderazgo de marca. En primer lugar está el desafío organizativo, el mismo considera la sinergia organizacional interna de la empresa para así asegurar y nutrir a la marca. La organización de Bombay estará sujeta a los diferentes departamentos que integran la empresa, al ser una empresa multinacional se generará un puesto de brand manager liderado por el presidente de la compañía, el mismo reportará al comité internacional de dirigentes. La sinergia en la organización estará promovida por un modelo de gestión que integre la participación de los diferentes sectores de la empresa en Argentina, de esta manera la comunicación será fluida y no habrá confusiones posibles en la actividad del día a día. El segundo desafío es el de la arquitectura de la marca, esta dimensión contiene las diferentes marcas y sub-marcas de la empresa, en el caso de Bombay, se comercializa un producto único que es el gin Bombay Sapphire, el mismo tiene pocas ediciones especiales que se diferencian en el mercado. Pero estas diferenciaciones están sujetas a la misma demanda y a los mismos mercados, en un caso muy particular cómo fue la botella producida por Swarovski, se debe haber establecido un plan de negocio completamente diferente al producto regular, debido a su alto precio. El tercer desafío es la identidad y posicionamiento de la marca, comprendiendo la percepción de los públicos por la audiencia objetivo en relación a la marca y el posicionamiento estará determinado por la identidad de la marca en relación a los objetivos de comunicación establecidos. En el caso de Bombay se realizará un branding plenamente emocional para adaptarse en un

mercado emocional, la humanización de la marca generará un vínculo aspiracional con el público objetivo. De esta manera elaborando un discurso emotivo en medios ATL, se desglosará así el pilar racional en los espacios más cercanos y vinculables como las redes sociales y la página web entre otros. El cuarto desafío es el plan de construcción de marca, el mismo está conformado por toda la estrategia de comunicación que emprenda la marca, la ejecución brillante según Aaker (1991) está compuesta no solo por un plan de comunicación y de publicidad, sino la integración de los canales de venta y los espacios más vinculables con el consumidor. Bombay realizará una estrategia de desembarco integral que comprenda un concepto que logre trabajar desde una plataforma inequívoca para la marca todos los espacios disponibles. De esta manera se realizará una campaña ATL, BTL, se producirá una página web para Argentina, trabajando las redes sociales con un tono propio de la marca, se trabajarán estrategias creativas en POP y medios interactivos para así de esta manera generar nuevas experiencias enriquecedoras para los consumidores.

4.3 Identidad de Bombay

Según Wilensky la identidad de marca es: "...la forma en que está se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas *sólo son tangibles a través de su "identidad"*. (2006, p.109). En el libro *La Promesa de la Marca* el autor previamente citado expresa que la identidad no es algo que elabore en un proceso íntegramente consciente, por todo lo contrario se construye en base a un proceso complejo, inconsciente y dialéctico. El consumidor termina de construir esta identidad a través de su propia subjetividad en base a la imagen que recrea en su mente, también la legitimidad de esta identidad va a estar sujeta a su coherencia interna más que por la realidad en sí.

A continuación se procede a elaborar la identidad de Bombay en base a los cuatro elementos que Wilensky expone. En primer lugar el escenario de oferta, el mismo para

Bombay tiene como principal objetivo generar ganancias a nivel monetario para Baccardi, generando un vínculo emocional con el público a través de su comunicación a través del concepto de la imaginación. Su posicionamiento vigente vincula la marca en el mundo del diseño, la innovación y el cuidado de sus ingredientes selectos que destacan al producto de la competencia. La misión de Bombay es brindar un producto que se diferencie por su elaboración y sus ingredientes, promoviendo la imaginación y la creatividad a las personas de todo el mundo. Su visión es ser la empresa número uno de bebidas espirituosas en el mundo y consolidar la participación del grupo en el mercado internacional. Los principales valores de la marca son la creatividad, innovación, calidad, historia, elaboración e imaginación.

En segundo lugar se encuentra el escenario de demanda, la de Bombay en Argentina está sujeta a los hábitos de consumo del mercado de bebidas alcohólicas en un *target* de hombres y mujeres de entre 18 y 32. Los diferentes ámbitos en donde se consumen las diferentes bebidas, a la graduación alcohólica y al sabor en sí. Todas estas variables están sujetas en sí también por el mundo de valores y conceptos en donde se introduce a las marcas frente a los consumidores. Es por eso que el lanzamiento de Bombay en la Argentina buscará establecer la marca en un posicionamiento propio de la conciencia al tomar una bebida alcohólica Premium, el saber que está tomando el usuario. La producción no es estacional, el consumo es durante todo el año de manera estable. El mercado del Gin todavía no está desarrollado al 100% en Argentina, es por eso que a través de la investigación relevada a partir de estudios de caso, los sondeos y la entrevista realizadas se determina que es una gran oportunidad para explotar.

En cuanto a hábitos de consumo, actitudes, expectativas, fantasías y temores de sus consumidores se determina que el gin es una bebida diferente, para un diferente tipo de consumo, más consciente y de un disfrute más planificado. Se busca posicionar al gin como una bebida de sumo valor, preparada con los mejores ingredientes, que va a

brindarle cierto nivel a las reuniones. Al día de hoy no tiene un posicionamiento claro y se lo ve como un producto para gente mayor, que no es cool.

En tercer lugar se encuentra el escenario cultural en el cual está inserto la bebida en caso de realizar el desembarco propuesto, el mercado argentino de bebidas alcohólicas está determinado por el nivel de graduación alcohólica de la bebida y por las posibilidades que una misma bebida pueda tener para formar diferentes tipos de tragos. Hoy se nota una tendencia no sólo en el consumidor sino de las marcas más importantes del país como Quilmes en desarrollar la Quilmes Night y a su vez mezclarla con sabores más dulces como el pomelo y la naranja entre otros.

No se busca posicionar a Bombay como una bebida fuerte, porque tiene muchísimos más atributos reales que brindan un nuevo concepto al consumo. A través de la estrategia de lanzamiento que se empleará, se buscará posicionarla como una bebida Premium que se destaca por sus atributos desde la concepción de la misma hasta la presentación de su botella única. La pertenencia será clave a través del mundo de valores que se buscará atribuir a la marca.

En último lugar se encuentra el escenario competitivo, en relación con Bombay en el plano internacional está conformado por los principales productores de gin en el mundo y son Tanqueray, Beefeater, Bloom, Martin Millers y William Chase, entre otros. A su vez la marca compite con diferentes tipos de bebidas pertenecientes a otro tipo de producción como la cerveza, el whisky, el vodka y el champagne, entre otros.

En el plano nacional no hay una marca de gin que mantenga el liderazgo de la categoría, es un campo en el cual todavía no se ha ahondado, es por eso que se considera de suma importancia este trabajo, al atender a un nicho de mercado. Pero se pueden percibir otros competidores no directos como el Fernet, la cerveza y el vino, bebidas que lideran el mercado Argentino de bebidas alcohólicas.

4.4 Génesis de la identidad

A continuación se desarrollarán las diferentes dimensiones que conformen la interrelación marca-producto en base a Bombay para construir la génesis de la identidad de la marca. La categoría de Bombay está determinada por el origen de la marca, la misma es propia del noroeste de Inglaterra adquirida por Alan Subin y luego adquirida por Bacardí. Característica por vender uno de los gins más perfumados del mercado y con un proceso de elaboración único en su categoría. Además, es característico por sus originales diseños de packaging, adquiriendo un nivel Premium no sólo por su elaboración sino por su presentación al consumidor. Los servicios de los productos están sujetos a los atributos físicos que caracterizan a Bombay, los mismos están sujetos a su innovador proceso de elaboración asegurando los mejores y más originales ingredientes de elaboración que aseguran un sabor diferente. El servicio adicional está en la participación que brindan al público a través del diseño, con su plataforma de *Imaginación*, elaboran concursos artísticos para que la gente deje mostrar sus ideas para guiones, diseños de botellas y pinturas entre otros. Esta comunicación es la que permite conectarse con la audiencia de una manera muy cercana y hasta inspiradora, porque dan posibilidad real de los proyectos y hasta hacen ceremonias con actores y directores para que se vean las ideas que se elaboran. La calidad de Bombay está asegurada por utilizar los ingredientes más refinados del mercado en conjunto a sus procesos únicos descubiertos por la familia Dakin, creadora de la fórmula histórica de la marca. Esto diferencia al producto de los competidores, produciendo un gin con un aroma perfumado y de delicioso sabor. El consumo está determinado por la situación en la cual se utiliza el producto y que caracteriza la motivación de compra y afiliación a la marca. Al ser un producto sumamente Premium está arraigado a espacios limitados de consumo, pero al vincularlo con el arte y la expresión se abren espacios mucho mayores para la marca. Como se dijo antes, el tipo de cliente al cual se dirige la marca es a hombres y mujeres de 18 a 32 años de edad,

clase social media alta y alta, residentes mayormente en zonas urbanas cercanas a capitales. Abiertos a la experiencia, extrovertidos, disfrutan de juntarse con sus amistades y conocidos y beber una bebida de buena calidad, ya no consumen bebidas baratas solamente. Prefieren gastar un poco más y tener un producto que les asegure una experiencia de mayor calidad, que no les haga daño y aumente la resaca al día siguiente. También les importa mucho la imagen que proyectan en el otro, en sus grupos de pertenencia, es por eso que suelen llevar bebidas de calidad para quedar bien, y que esas bebidas sean fiel reflejo de su estándar de vida, figurando como lo exitosos que son sus logros. El país de origen en donde se produce la bebida es Inglaterra, asociado a los valores que vinculan al país como la excelencia, y la educación. Se exporta a las capitales del primer mundo, en muchos países como Argentina actualmente se importan muy pocas cantidades. La organización de Bombay es propia del grupo económico al cual pertenece, en su caso a Bacardí, una de las compañías de bebidas alcohólicas más grandes del mundo a nivel productivo y marcario, teniendo marcas de tope de línea en diferentes mercados. Si Bombay fuera una persona, su personalidad sería elegante, confiable, creativa e histórica.

Sus condiciones de identidad están delimitadas en primer lugar por la legitimidad de la marca, la misma fue introducida en el mercado en 1969 bajo el nombre Bombay. Luego fue adquirida por Bacardí aumentando su producción y notoriedad en el mercado de bebidas espirituosas. Como segundo lugar está la credibilidad de la marca, la misma está sujeta a la historia que la precede, teniendo 45 años de existencia en el mercado, produciendo un reconocido destilado que se diferencia de sus principales competidores. No sólo el producto en sí demuestra una lógica con el esfuerzo que conlleva la producción del mismo, sino que el diseño que caracteriza a la marca, junto con todas las estrategias de comunicación como los concursos logran reflejar la seriedad y el compromiso que Bombay tiene con sus públicos. Y por último lugar la afectividad que logra generar en

base a los mensajes comunicacionales que ofrece la misma, en base a la plataforma de imaginación que propone internacionalmente. La marca Bombay no posee un eslogan determinado, pero vincula su marca para diferenciarse a través del concepto de *Imaginación* es una plataforma que utilizan hace unos años ya. Y como se mencionó previamente, vincula la marca con el mundo del arte, la innovación y motiva a sus públicos a crear. Bombay se posiciona como una ginebra diferente a las demás, poniendo en foco sus ingredientes únicos y el peculiar aroma que la distingue.

4.5 Anatomía y fisiología de la identidad

La esencia de Bombay está vinculada con la calidad y distintiva selección de ingredientes junto con el proceso de elaboración del gin. Se puede definir como calidad de elaboración en conjunto a una imagen de marca muy fuerte desde lo visual. El atractivo de la marca está sujeto a los beneficios que presenta la compañía en base a las necesidades que revela el mercado, pueden ser funcionales o subjetivos en base al consumidor. Se construye en base a tres dimensiones. La funcional, una bebida elaborada con ingredientes selectos a través de un método de destilación e infusión único que provee un sabor único y perfumado. La dimensión emocional, pertenencia a través de los valores de la marca, que incursiona a través de la plataforma de la imaginación en los ámbitos creativos y artísticos. Y los económicos, precio elevado, acorde con los procesos de elaboración y el sofisticado *packaging* del producto.

Por otro lado, se encuentran los distintivos siendo elementos que distinguen y diferencian a la marca de la competencia, en el caso de Bombay la combinación única de ingredientes en el mercado, los procesos de destilación e infusión única, el color institucional azul zafiro, el *packaging* original e icónico de la marca, la vinculación al mundo del diseño en relación al fomento a diseñadores y artistas que desean mostrar sus obras, su sabor perfumado y el logo con diamante.

La fisiología de la identidad está determinada por el significado de la marca, a su vez por el enriquecimiento simbólico producido que mantiene estrecha relación con los valores formados en base a la estructura misma de la sociedad. Estos valores se ven representados por relatos y discursos que lo transforman desde un estadio latente a uno manifiesto. A partir de estas construcciones se deben plantear el nivel axiológico, narrativo y superficial de la marca. El nivel estratégico es el núcleo o la esencia de la marca y está constituido por los valores fundamentales como la trayectoria, la autenticidad, la madurez y la tradición. El nivel narrativo da lugar a los valores más profundos que se organizan en forma estructural para así construir su identidad. Valores latentes que se vuelven manifiestos y explícitos: pertenencia, pulsión de placer, diferenciación, encuentro. Y por último el nivel operativo, es cuando las estructuras narrativas dejan de ser conceptos aislados para construir la realidad de la marca y así generar la identificación: Imaginación.

4.6 Brand de Bombay

Según Wilensky (2006) las marcas se personalizan porque hacen nacer emociones y pasiones humanas, y estas emociones evocan un sentimiento de amor u de odio hacia el consumidor. Estas metáforas humanas ayudan a definir el carácter a adoptar y ayudan a forjar la personalidad y definir el posicionamiento. El carácter de las marcas está desarrollado en base a la psicología profunda, es por eso que se entiende que algunos individuos utilicen determinada marca como una extensión de su carácter. Según el autor hay que establecer un gradiente entre las diferentes áreas del psiquismo humano en relación a la marca. El núcleo biológico es un primer nivel instintivo que está ligado a la biología, la genética del sujeto y lo que diferencia, en el caso de Bombay se puede definir como la calidad y autenticidad. El carácter es la reacción y adaptación del ser humano a las exigencias de su mundo interno y de su mundo externo, para la marca es la imaginación.

La identidad comprende al carácter y diferencia el *qué es* y *quién es* ante otros, para *Bombay es imaginación que inspira*.

El carácter de la marca es el conjunto de características humanas que representan a una marca en particular, y la distingue de la competencia, una marca con carácter debe ser única dentro del mercado, generalmente es una ventaja competitiva verdaderamente sostenible si es formulada según una lógica y una veracidad comprobable con los valores impuestos. Las características para desarrollar la personalidad y el carácter de la marca son el sexo, la marca se representa por un determinado género, Bombay se definiría como un hombre extrovertido, abierto a la experiencia, que siempre busca conocer nuevas experiencias, nuevas personas, crear e inventar nuevas cosas, un hombre joven de un nivel socio económico medio-alto, alto, dado que es un producto Premium. Con respecto a la cordialidad, siendo esta la percepción que tiene el consumidor de las marcas, Bombay es una marca que si bien mantiene cierta distancia a través de su estética de altura, manteniendo el azul zafiro institucional a través de sus comunicaciones. Mantiene un discurso muy inspiracional y a través de sus acciones para fomentar la participación de los consumidores a mostrar sus creaciones. No es una marca agresiva competitivamente, ya que dirige un discurso inspiracional a sus consumidores, hablando desde la plataforma propuesta de la imaginación. El carácter que percibe el consumidor en base a Bombay es divertido e inspirador, a través de su discurso promueve la proactividad de las personas más allá de la marca. Se promueve la creación y el pensamiento sin límites, basándose en su historia a partir de la elaboración del proceso que diferenció a la marca desde el plano racional frente a la competencia como a sus ingredientes. El génesis de la personalidad de Bombay está compuesto por diferentes elementos, en primer lugar es una marca originaria de Inglaterra y esto nutre a la imagen de la marca en términos de los valores que representa al país, como la excelencia y la buena educación. Elementos que se ven representados en la manera en la cual la marca

comunica a través de un discurso centrado e inspirador sin ser grotesco, a través de una estética limpia y alineada a la institución. En segundo lugar están los locales de venta, la ubicación de los locales que comercializan el producto es vital también para establecer una personalidad, para Bombay ser un producto importado en espacios no oficiales en la Argentina, esto limita la adquisición del producto, solo se puede encontrar en pocas vinerías que importan el producto. Es así que para la aplicación ideal del desembarco, se asociarían puntos de venta para aumentar las vinerías vigentes y también podría ser adquirida en supermercados Premium como Jumbo. La personalidad de la dirección de las empresas es determinante para la personalidad de una marca en el caso de Bombay se puede percibir que es parte del grupo Bacardi, un grupo muy poderoso y que mantiene la excelencia de sus bebidas alcohólicas en todo el mundo. Bombay fue la primera marca de ginebra en descubrir un método diferente de infusión y destilación a la par de la selección especial de diferentes tipos de botánicos que aseguran un sabor diferente en el mercado. El perfil actitudinal del consumidor influye en la personalidad de la misma ante otros consumidores, la personalidad del consumidor se transfiere a la de la marca. Es por eso que se comunica a consumidores extrovertidos y abiertos a la experiencia, dispuestos a cambiar las cosas, a pensar, a crear y a imaginar un mundo diferente. La cantidad de consumidores que tiene una marca la determina en la definición de su carácter, en el caso de Bombay tiene grandes adeptos a la bebida y es un público bastante especializado que disfruta del sabor de una bebida de calidad. Los eventos en los cuales la marca participa son reflejo del carácter que va a formar la marca frente al consumidor. Bombay promueve a través de las *#ImaginationSeries* distintos concursos para que la gente participe y muestre sus creaciones. Esto ayuda a construir una imagen que es acorde y verdadera en relación con la propuesta conceptual de imaginar, da la posibilidad de que los consumidores tengan una experiencia con la marca y se cumpla el enfoque emocional. La presencia mental de la marca ayuda a configurar un carácter especial, Bombay es

reconocida por la trayectoria de la empresa y por su *packaging* único que la hace ser notoria. La trayectoria de la marca Bombay la condena a la concepción que el gin en general y la marca sea más adulta, pero la propuesta de lanzamiento para la Argentina que aborda este PG tiene como objetivo cambiar esa percepción para rejuvenecer la marca. Bombay no tiene un enfoque agresivo y masivo de comunicación, sino que suele comunicar en gráfica y sobre todo en ambientes reducidos y específicos, ante todo la comunicación de los eventos en las redes sociales que da un tacto mucho más cercano con sus consumidores. El origen internacional para Bombay la sitúa dentro de cierto *status* sobre todo proviniendo de Inglaterra, esto conforma una imagen y una percepción del público que refuerza la idea de producto Premium de alta calidad.

Capítulo 5. Planeamiento del desembarco

En esta etapa del Proyecto se efectuará la estrategia a través del marketing, la comunicación, los medios y el pilar digital a modo de llevar a cabo todos los lineamientos previamente expuestos en los capítulos anteriores. Para esto se desarrolló una estrategia integral en base al desembarco propuesto para la marca Bombay SapphireGin, y así lograr un posicionamiento efectivo en el mercado de bebidas alcohólicas en un público argentino.

5.1. Marketing: el motor de la estrategia

En primer lugar se deberán definir la misión, visión y valores de la empresa para lograr la coherencia de la cultura corporativa y la identidad de la marca durante el proceso creativo a desarrollar. La misión consiste en brindar un producto que se diferencie por su elaboración y sus ingredientes, promoviendo la imaginación y la creatividad a las personas de todo el mundo. La visión es ser la empresa número uno de bebidas espirituosas en el mundo y consolidar la participación del grupo en el mercado internacional. Los valores que representan a la marca son creatividad, innovación, calidad, historia, elaboración, imaginación.

Como se mencionó previamente, el objetivo general de la propuesta es alcanzar el *top of mind* a largo plazo en el mercado argentino y penetrar el mercado de bebidas alcohólicas en la capital del país, siendo ésta Buenos Aires.

Los objetivos específicos del plan son en primer término aumentar la presencia de marca en el sector de *retail* poniendo como foco vinotecas, hipermercados y supermercados como Jumbo, Walmart, Disco y Carrefour. Otro objetivo específico es incrementar los clientes potenciales y convertirlos a largo plazo en leales.

El análisis de situación de la marca consta de un reconocimiento marcario por los consumidores de la bebida, consiste de un reconocimiento internacional representando un

porcentaje reducido dentro del segmento meta. La misma es percibida como Premium pero no tiene un reconocimiento claro en el mercado, de esta manera se evidencia que las ventas actuales están a disposición de pequeños comercios que importan la bebida y la venden a un precio elevado. El posicionamiento de Bombay en Argentina es inexistente, a nivel mundial su posicionamiento está compuesto por ser una bebida de suma calidad con una receta originaria con historia que ofrece un producto de calidad que es de categoría por su *packaging* original y por la manera que se vincula con el arte y la expresión individual. Es percibida como positiva por su compromiso y su discurso a través del reconocimiento de los talentos artísticos de las personas, llevando a la realidad proyectos personales que otorgan valor agregado a la percepción de la compañía. El segmento meta al cual se busca comunicar es a hombres y mujeres de nivel socioeconómico ABC1, C2, C3 y D1, de 18 a 32 años; estudiantes, profesionales y/o emprendedores, personas optimistas, entusiastas, espontáneos, que disfrutan del día a día al máximo. Son abiertos a nuevas experiencias y amantes de la originalidad. Se sienten realizadas siendo ellos mismos, compartiendo momentos gratos junto a otras personas que aman la vida y disfrutan de cada momento. Representados por el reconocimiento laboral que logran a través de sus carreras profesionales, optan al consumo como catalizador de sentimientos positivos y negativos, se sienten bien cuando sus grupos de pertenencia reconocen su éxito profesional y su bienestar. Los bienes de consumo que utilizan y adquieren son la prueba de su personalidad y su modo de vivir, es así que buscan todo el tiempo incorporar bienes nuevos y originales que los destaquen del resto de la sociedad, de la masa.

La marca competirá directamente con las siguientes empresas, Beefeater y Príncipe de los Apóstoles. La primera realizó un desembarco en el país en el 2010, enfocaron su estrategia en trabajar directamente el punto de venta a través de activaciones particulares en bares de moda en Palermo y Recoleta. Otra marca que es plenamente nacional y

original es Príncipe de los Apóstoles un gin muy distinto en su composición y en su imagen, lo desarrolló Tato Giovannoni, conocido *bartender* argentino. El gin se destila en Sol de los Andes, Mendoza bajo una receta única que incluye el autóctono yerba mate, eucalipto, peperina y piel de pomelo rosado. La estrategia de la marca consistió en vender la bebida sólo en bares como 878, Faena, Mad, Duarte, Tegui, entre otros, creando una demanda que no sabía cómo cubrirse, ya que el producto es muy difícil de encontrar. Su *packaging* tiene una estética clásica y muy tradicional de la cultura Argentina, es un producto que adquirió mucha importancia desde su fecha de lanzamiento, y al parecer no tiene interés de competir de una manera masiva, sino insertarse en lugares de culto. (Glamout, 2013). La competencia secundaria de la marca es Americano Gancia, GanciaSpritz, Cinzano y Campari; se seleccionan estas marcas específicas por ser bebidas insertas en Argentina desde hace mucho tiempo y que se volvieron a consumir por desarrollos correctos de comunicación, renovando la comunicación.

En orden de determinar el potencial interno se desarrollará un análisis F.O.D.A, el cual determina internamente a través de un análisis de la empresa, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas de Bombay son ser un producto de calidad, direccionalidad de su identidad adecuada al segmento meta, reconocimiento en el mercado internacional, producción derivada en el exterior, adaptación de los sistemas de logística, percepción positiva de imagen internacional por los consumidores de Argentina. Las oportunidades de la marca consisten en explotar el potencial de la marca en el mercado argentino, aumento de consumo de bebidas espirituosas, debilitamiento del *top of mind* sobre el vino y cerveza. Las debilidades consisten en poco reconocimiento de marca por parte del segmento meta, el producto no está inserto en el mercado, la competencia lleva casi 100 años de posicionamiento claro en el mercado. Las amenazas detectadas son: políticas del estado que soporten las barreras internas para

ingresar el producto al país, crisis económica que dificulta el incremento de ventas de bebidas internacionales.

5.2. Estrategias de Marketing

Se procede a realizar un análisis a partir de la matriz de Ansoff, la misma es una herramienta que permite analizar estratégicamente las diferentes posibilidades que tiene la compañía para incrementar las ventas. La matriz está compuesta por cuatro ejes, la estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de productos, estrategia de diversificación, estrategia de desarrollo de mercados. La estrategia de penetración de mercados es ideal para marcas que no son líderes en la categoría, supone ganar participación mediante un producto que ya esté siendo comercializado en un mercado se identifique. La estrategia de desarrollo de productos reside en el lanzamiento de un producto en mercados en los cuales la marca ya está participando. La estrategia de diversificación consiste en la inserción de productos que ya están participando en mercados determinados, pero que no pueden incrementar su rentabilidad, es por eso que se propone la inserción en nuevos mercados. Y por último la estrategia de desarrollo de mercados consiste en lanzar nuevos productos en mercados nuevos. (Emprende Pymes, 2014). En el caso de Bombay se busca penetrar el mercado actual de bebidas alcohólicas, particularmente al mercado de bebidas espirituosas y aperitivos, la estrategia adecuada para adoptar será la de penetración de mercados. De este modo se identifica como oportunidad de crecimiento el incremento de la penetración de mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro implementando como estrategia, el aumento del consumo o ventas de los clientes potenciales, captación de clientes de la competencia, captación de no consumidores actuales, atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.

Las cuatro C del marketing es un concepto introducido por Robert Lauterborn en 1990 muy aceptado por los profesionales de la disciplina en todo el mundo, hoy se utiliza para poder realizar un análisis general de cómo se comercializa el producto en relación al consumidor. (Pixel Creativo, 2014) Este modelo tiene cuatro componentes, en primer lugar se encuentra el consumidor o cliente, en el caso de Bombay como ya se planteó previamente, se centra en un segmento meta de hombres y mujeres de nivel socioeconómico ABC1, C2, C3 y D1, de 18 a 32 años. El segundo componente es el costo, en el caso de Bombay es un costo elevado ya que es una bebida de categoría e importada, el consumidor concibe el costo cómo elemento de valor que distingue al producto del resto de las bebidas. Al dirigirse a un segmento ABC1 y C amplio los consumidores poseen el capital para adquirirlo sin problemas. El valor de la botella de 750 ml es de \$260, siendo un producto que se importa sin canales oficiales de comercialización, este valor es sustraído de CBGB una importadora de bebidas Premium en 2014. Beefeater con una botella de un litro comercializa sus productos a \$270, según Limar importaciones en 2014. Como se puede apreciar Bombay es más cara, pero se posiciona de esta manera, frente a un mundo de valores propios de lo Premium y el lujo. El tercer elemento es la conveniencia, en el caso de Bombay el producto será adquirido una vez lanzado al mercado oficialmente vía hiper y super mercados, vinotecas y se planea desarrollar una plataforma e-commerce en la web oficial de Argentina promoviendo la simpleza y conveniencia de adquisición del producto para el cliente. El cuarto elemento es la comunicación, se comunicará un concepto que estimule los sentidos apelando al marketing experiencial y de relaciones generando así valor para el cliente, la campaña a desarrollar se implementará mediante una estrategia de convergencia, incluyendo medios ATL, BTL y digitales.

Otro modelo efectivo para el análisis que se desarrolla en este capítulo son las cinco fuerzas de Porter, una herramienta que permite la visualización del presente de la

compañía en relación al sector en el cual está inserta o próxima a insertarse. (Emprende Pymes, 2014). Primero analiza los competidores potenciales, en el caso de Bombay la competencia directa de la marca perteneciente a la categoría de bebidas alcohólicas, y específicamente espirituosas, son Beefeater y Príncipe de los Apóstoles, la competencia indirecta es Americano Gancia, GanciaSpritz, Cinzano y Campari. El segundo elemento es el poder de los proveedores, es bajo ya que el producto llegará a la Argentina ya elaborado y listo para vender, las únicas negociaciones que se pueden efectuar son en relación a la logística, aunque es bajo debido a la relación de la marca con Baccardi al pertenecer al grupo económico, marca reconocida en el mercado con canales de distribución ya desarrollados. En tercer lugar se encuentra el poder de negociación de los compradores, el mismo se considera alto ya que los mismos determinan la demanda a través de las compras efectuadas en la categoría, si los mismos no consumen el producto no habrá rentabilidad y el costo y la estrategia se verá reevaluada por su bajo desarrollo. El cuarto elemento son los productos sustitutos, cómo se estableció la competencia secundaria es muy fuerte en Argentina, sobre todo es una categoría con mucha participación y las marcas ya establecidas como los aperitivos siendo éstos, Gancia, Cinzano y Campari ya tienen una porción muy alta del mercado. A través de este Proyecto se busca incentivar y posicionar el consumo del gin en Argentina atribuyendo mayores volúmenes de ventas.

El ciclo de lealtad estará enfocado en utilizar los consumidores potenciales de la competencia directa e indirecta para así promover la primera compra y luego consolidarlos como consumidores leales a la marca. Actualmente la marca posee compradores esporádicos dada la escasa importación del producto por canales no oficiales, estos consumidores se volverán leales luego de poder comprar el producto en nuevos canales de comercialización que antes no poseían, como vinotecas y supermercados.

Se desarrollarán diferentes tipos de estrategias de marketing para así lograr la convergencia, de esta manera se generará impacto en el mercado y los consumidores podrán adquirir el producto en canales oficiales que antes no disponían.

Para la realización del presente Proyecto se pondrá foco en las 22 leyes inmutables del marketing, tres en particular, teoría desarrollada por Al Ries. La primera ley por utilizar es la ley de la mente, la misma define que es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta. Esta ley describe la situación actual y por la cual se va a ver involucrada a Bombay a corto plazo luego de realizar el desembarco, ya que sus competidores ya están establecidos en los puntos de venta con tiempo de ventaja, el desembarco realizará un fuerte impacto a través de la convergencia de medios de la campaña así se buscará ocupar la mente del consumidor, aunque no se desarrolle una presencia marcada en el punto de venta. La segunda ley que se utilizará es la de la percepción, la misma dispone que el mejor producto no triunfe, sino el que se establezca en la mente del consumidor. Bombay buscará posicionarse a través de la percepción haciendo foco en la utilización de estrategias innovadores de percepción, a través del marketing de la experiencia. Por último la tercera ley es la del enfoque, a través de la apoderación de una palabra en la mente del consumidor, en el caso de Bombay se buscará dominar la palabra *imaginación* utilizada históricamente e internacionalmente por la marca. (Ries, 2001)

Siguiendo los planteos del mismo autor, Al Ries, se propone utilizar diferentes estrategias del marketing de guerrilla para así aumentar la posibilidad de triunfar en el desembarco propuesto. Se utilizarán dos estrategias, en primer lugar la ofensiva, de esta manera Bombay se centrará en trabajar la debilidad de la competencia directa cómo lo es Beefeater que centra su comunicación plenamente en los bares, utilizando así los medios masivos y las plataformas digitales, pronunciando la percepción y notoriedad del impacto de la campaña integral. En segundo lugar se promoverá un enfoque lateral o de flanco

trabajando la temporalidad de la fuerte presencia en medios de la competencia indirecta como Gancia, es así que la presencia de la marca en los medios será mayor percibida y logrará la distinción frente a los competidores.

Un punto clave para la estrategia del Proyecto es el marketing experiencial, Schmitt (1999) expone los cambios en los enfoques directivos de marketing que están sujetos al nuevo milenio, a partir de tres fenómenos simultáneos: la omnipresencia de la tecnología de la información, la supremacía de la marca y la ubicuidad de las comunicaciones y el esparcimiento integrados.

La omnipresencia de la tecnología de la información está delimitada por el desarrollo de las nuevas tecnologías y los nuevos espacios de comunicación que tienen lugar en la cotidianeidad. Estos nuevos espacios desarrollan un campo innovador para el marketing y proponen una innovadora diferenciación con el gerenciamiento clásico del marketing tradicional. La supremacía de marca está ligada al potencial e importancia que las mismas tienen en la vida de los consumidores, su capital está delimitado por la posibilidad de expansión y extensión de producto abarcando así un mundo de experiencias que logra generar lazos vinculares con los consumidores. La ubicuidad de las comunicaciones y el esparcimiento es la importancia en la devolución que el cliente emite acerca de un producto en particular o una empresa, la interacción entre la empresa y el consumidor. De esta manera el esparcimiento es una parte clave para las empresas genuinas que buscan constantemente sorprender y brindar calidad a sus clientes, para así crear imágenes mentales positivas que ayuden a consolidar su posicionamiento en el mercado.

Schmitt (1999) expresa que los consumidores dejaron de tomar como pilar de importancia las características del producto, ventajas funcionales, imágenes de marca positivas, calidad de producto, entre otros. Lo que demandan los clientes son comunicaciones que logren movilizar sus sentidos, productos con los que se puedan relacionar, imágenes de marca con las cuales identificarse, quieren experiencias. Es por eso que Bombay debe

centrar todos sus esfuerzos comunicacionales en generar experiencias enriquecedoras a través del concepto de imaginación.

Las cuatro bases del *experiential marketing* son el enfoque en las experiencias del cliente, el consumo como una experiencia holística, la concepción de los clientes como animales racionales y emocionales y por último los métodos eclécticos.

En primer lugar se dispone del enfoque en las experiencias del cliente, el mismo supone estímulos que alimentan los sentidos, el corazón y la mente. La experiencia brindada logra conectar la empresa y marca con la forma de vida del cliente.

El segundo pilar es la situación de consumo, que está conformada por el imaginario social que sitúa el producto en las situaciones de consumo, no se piensa un producto para la satisfacción de una necesidad exclusivamente, sino que a partir de modelos mentales los consumidores conciben la situación de consumo y recopilan cuáles elementos están conformados por esta misma, de esta manera remiten al producto que necesitan incorporar, y el que tenga una imagen más positiva y se identifique más con su personalidad será el indicado. Esta característica da por obsoleta la mirada tradicional de competencia directa en mercados idénticos, una marca x compite con una marca y en un mercado completamente diferente, de esta manera hay que abarcar planes estratégicos mucho más amplios. El tercer pilar es cambiar la concepción tradicional de cliente y entender que son animales racionales y emocionales, la toma de decisiones está condicionada no solo por factores racionales de precio, funcionalidad, características, ventajas competitivos sino que también y de igual forma por la pulsión emocional, motivada a través de sus fantasías, sentimientos y alegrías. El autor expone que: "los clientes desean verse atendidos, estimulados, emocionalmente afectados y creativamente provocados". (Schmitt, 1999, p.47).

El cuarto pilar son los métodos y las herramientas eclécticas, el gerenciamiento a través de un enfoque experiencial está determinado por la adaptación de métodos, dejando de

lado el enfoque único y arbitrario del marketing tradicional. No está vinculado a una herramienta e ideología particular, es ecléctico.

Schmitt (1999) explica que el *experiential marketing* está fundado sobre una teoría psicológica y práctica de manera que se fundamenta en dos marcos, uno son los modelos experienciales estratégicos (MEE), formadores del soporte estratégico y el segundo marco son los proveedores de experiencia, siendo las herramientas tácticas. Los MEE están conformados por cinco tipos de experiencias, en primer lugar se encuentra el marketing de sensaciones, dicho autor lo describe cómo el modelo que: "...apela a los sentidos con el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato" (Schmitt, 1999, p. 83).

El segundo tipo de experiencia es el marketing de sentimientos, el cual se enfoca en promover los sentimientos emocionales más profundos de las personas, para así brindar experiencias enriquecedoras que creen una imagen positiva de marca para el cliente. De esta manera se generan vínculos de valor que posicionan a las marcas en lugares de profunda recepción positiva para las personas.

El tercer tipo de experiencia es el marketing de pensamientos el cual promueve el estímulo intelectual a través de experiencias cognitivas, que resuelven problemas atrayendo a los clientes creativamente por medio de la sorpresa la intriga y la provocación.

El cuarto pilar es el marketing de actuaciones promoviendo las experiencias corporales, estilos de vida e interacciones, elaborando modelos alternativos de hacer las cosas, atribuyendo nuevos valores y funcionalidades a los productos y marcas dentro de los modelos mentales de los consumidores. Este tipo de marketing será implementado en los espacios BTL como el punto de venta y el marketing directo.

Por último se encuentra el marketing de relaciones, el cual integra todas las tipologías previamente mencionadas para desarrollar un modelo integrador y amplio de propuesta de

experiencias. El mismo amplía la experiencia individual para convertirla en un hecho social excediendo al yo ideal hacia otras personas y culturas. Según Schmitt el marketing de relaciones:

Apelan a la necesidad de ser percibidos de forma positiva por otras personas (por ejemplo, los compañeros, novia, novio o cónyuge de uno; su familia y colegas). Relacionan a la persona con un sistema social más amplio (una subcultura, un país, etc), estableciendo de ese modo fuertes relaciones de marca y comunidades de marca. (Schmitt, 1999, p. 88).

El marketing de relaciones es el principal pilar de la estrategia de convergencia que se desea emplear con el presente Proyecto, de esta manera se trabajarán los medios masivos generando un vínculo con las redes sociales y los espacios digitales, se generará un *feedback* constante entre las comunidades y la marca, promoviendo la interacción entre la totalidad de la comunidad.

La estrategia de convergencia estará sujeta a la necesidad de desarrollar mensajes cada vez más personalizados, las nuevas tecnologías como las aplicaciones *mobile*, las redes sociales, están en auge ya que los consumidores están dejando de lado los medios tradicionales de lado. Lo masivo si bien sigue teniendo su importancia en una estrategia de impacto, ha sido dejado de lado a raíz de la importancia y el uso que los consumidores están atribuyendo a sus celulares, tablets, computadoras, y demás dispositivos.

5.3.1 Estrategia de comunicación: Contexto comunicacional de la categoría

Según InfoAd, una empresa que releva y analiza tandas publicitarias de más de 80 medios en 12 provincias, a través de un monitoreo que realizó a principios del 2014, destaca los medios en los cuales las bebidas alcohólicas pautan en Argentina. Se incide que el mayor medio al cual se destina la inversión es a la televisión pública, representando el 78% del total de la inversión bruta publicitaria de la categoría de bebidas con alcohol, mientras que diario, televisión paga y satelital representan un 5% cada una.

Radio representa el 6% y revista el 1%, el día de mayor concentración de pauta son los jueves con un 19%, luego miércoles con 18%, martes 17%, viernes 16% y sábado y domingo 8%.(InfoAd, 2014)

Las marcas que más invierten en pauta son cervecera y maltería Quilmes, Gancia y vino Toro, como competencia indirecta Gancia es un competidor muy distinguido para Bombay.

Como se desarrolló en el capítulo dos, el contexto comunicacional de la competencia en Argentina, la competencia directa como Beefeater o Príncipe de los Apóstoles, se desarrollan en espacios btl sin una inversión en medios atl. La complejidad está sujeta a la fuerte presencia comunicacional de la competencia indirecta, marcas como Gancia mencionada en el estudio de InfoAd, la cual pauta constantemente a través de medios ATL y BTL, es un factor determinante para la estrategia a adoptar.

El concepto de la campaña de desembarco es *Bienvenido al mundo Bombay*, el mismo refiere al lanzamiento, el recibir a la marca por parte del consumidor como un mundo de valores e ideales que caracterizan la identidad. El *claim* que se utilizará será *creado con imaginación*, haciendo alusión al *claim* que utiliza la marca en el exterior *infusedwithimagination*.

La idea vendedora está consolidada en torno al lanzamiento y presentación de la marca en el mercado argentino, es por eso que se escoge dicho concepto, *Bienvenido al mundo Bombay*, para poder transmitir una comunicación verosímil en relación con la comunicación que desarrolla la marca en el plano internacional. Bombay se posicionó internacionalmente a través del concepto de la imaginación, vinculando a la marca con los procesos creativos en torno al ser humano, el ámbito artístico y creativo. El desarrollo de la estrategia creativa gira en torno al objetivo de construir una imagen de marca que se diferencie de la competencia directa e indirecta en el mercado argentino de bebidas espirituosas. La creatividad ilustrará el mundo Bombay para así presentar un conjunto de

imágenes e ideales que guíen la percepción del consumidor a través de la identidad marcaría. El posicionamiento propuesto parte del origen de la marca, una bebida con historia, trayectoria y prestigio creada con la imaginación de un hombre, ligada a un proceso único artesanal que asegura la utilización de los ingredientes más finos, para así lograr una bebida diferente y única. Habrá dos tipos de beneficios a comunicar, el funcional vinculado a la calidad del producto que está legitimizada por la trayectoria de la marca en el plano internacional. De esta manera también se define al beneficio emocional, ligado a la pertenencia y el soporte al mundo creativo y artístico. El *reasonwhy*se delimita en torno a brindar un producto de calidad superior que brinde un estilo único al individuo que lo consuma, transmitiendo los valores propios de la creatividad y la imaginación en el ámbito artístico.

5.3.2 Mix de comunicación

Según un estudio que realizó la Cámara Argentina de Medios en el primer semestre de 2014 acerca de la inversión publicitaria, se puede percibir que los cines son un medio que si bien aumentó su inversión bruta, no es utilizado por las marcas. Los meses en los cuales más comunicó el sector en el primer semestre fueron en febrero y mayo, aumentando así los resultados medidos durante el 2013. Las radios de capital subieron un uno por ciento, gráfica y vía pública disminuyeron su pauta un 17 por ciento.

Ibope publica en sus *enews*un relevamiento de audiencia en relación con los medios, según el estudio Av. Córdoba es una de las calles más transitadas de Buenos Aires, teniendo un contacto de 361.015 individuos el 87% efectúan su trayecto en vehículo, y 21% a pie, siendo que un 8% combina recorrido vehicular y peatonal a lo largo de una semana. El sexo está dividido en 50% hombres y 50% mujeres, el rango de edad predominante es de 18 a 29 años. (CAAM, 2014)

Estos datos construyen una base fiable para desarrollar la selección de medios que formará la pauta del desembarco de Bombay, teniendo en cuenta estratégicamente los

niveles de inversión publicitaria del sector para así seguir una lógica con la estrategia de marketing de guerra.

La campaña de desembarco se desarrolla en base a una estrategia integral, en primera instancia se pautará un comercial en televisión en canales como Fox, Sony, Axn, entre otros. De esta manera no se recurrirá a la misma estrategia que la competencia al pautar en televisión abierta. Los programas en los cuales se invertirá están caracterizados por la comedia como pilar fundamental, ligando la marca a sentimientos positivos. También habrá presencia en gráfica, revistas que expongan contenido relacionado con gastronomía, viajes, música y espectáculos. Desde el medio gráfico se pautará en diario Clarín y La Nación para lograr cobertura a través del lanzamiento de la marca. El marketing experiencial será evidenciado en el desarrollo de diferentes acciones en punto de venta como supermercados Premium, brindando experiencias únicas a los consumidores, de esta manera se construirá una imagen de marca original y distinguida. Un pilar fundamental es la estrategia digital, en la misma se crearán redes sociales para Argentina se desarrollarán posts que comuniquen desde las siguientes plataformas. Se implementarán posts racionales de producto que muestren la bebida y los ingredientes, otra temática de posts será los diferentes tragos que se pueden realizar, también se comunicará el concepto del comercial a través de fotogramas del mismo. Se realizarán eventos en donde se redirija a los participantes a la página, de esta manera se incorporará audiencia. *Youtube* será una parte importante del plan, ya que en el mismo se subirá contenido específico como el comercial, entrevistas a barmans, animaciones, y se comunicarán concursos relevantes que giren en torno al diseño y la creatividad para así lograr una conexión conceptual con las acciones que desarrolla la marca en el exterior.

5.4.1 Plan de medios: definición de audiencia

La selección de audiencias está delimitada por los informes provistos por Ignis, una agencia de medios que realiza informes acerca de la audiencia. Estos relevamientos actitudinales ayudan a describir los perfiles de las diferentes audiencias seleccionadas. En primer lugar se describirá el perfil actitudinal de los *millennials* según el estudio realizado por la agencia de medios previamente mencionada, para así comprender a grandes rasgos las características de esta generación a la cual Bombay se dirigirá, en segundo lugar se describirán particularmente las diferentes audiencias. Según Ignis (2014) los *millennials* son jóvenes que actualmente tienen entre 18 y 34 años, dentro de este grupo se produce una división que diferencia a los más jóvenes de los más adultos. Los más jóvenes nacieron en las décadas del 80 al 94 y los más adultos entre el 78 y el 87, estas generaciones se caracterizan por haber sido expuestas por el desarrollo de las diferentes tecnologías desde la infancia. (Ignis, 2014)

Son personas que se adaptan rápido a los cambios, se formaron en un mundo globalizado e informatizado, son modernos pero a la vez valoran las tradiciones, caracterizan a sus amigos como miembros de su familia, están sumamente informados dado el desarrollo de las nuevas tecnologías y son activistas de los temas que les incumben. Respecto a su personalidad frente al consumo, son fieles a una marca no solo por la calidad del producto sino que también valoran la atención al cliente y los valores de las empresas. También están informados acerca de ofertas y comparan constantemente ofertas, confiando en las recomendaciones que les hacen sus amigos y grupos cercanos, esto deviene en que cuidan mucho su estado financiero de una manera muy particular. Con respecto a la relación con la tecnología, son individuos que están siempre conectados, buscan compartir experiencias y opiniones de productos a través de las redes sociales como *Facebook* y *Twitter* predominantemente. Los *Millennials* son una generación muy

interesada por el desarrollo profesional y por poder impactar profesionalmente en su lugar de residencia y sienten que poseen la habilidad para hacerlo. (Ignis, 2014)

Se procederá a describir las audiencias particulares relevadas desde un informe que realizó la agencia previamente mencionada, diferenciando la audiencia a través de las etapas de la vida.

La audiencia meta principal está compuesta dentro del perfil llamado *jóvenes y despreocupados* compuesto por hombres y mujeres de nivel socioeconómico C3 y D1 de 18 a 25 años medido a través de los ingresos mensuales a través del estudio realizado por Ignis. (Ignis, 2014). Son estudiantes, profesionales y/o emprendedores, residen en zonas urbanas en la capital o próximas a la misma, capital de Buenos Aires. El perfil psicográfico está desarrollado en base al modelo de personalidades de Catell (1982) en el cual define los rasgos internos de los individuos que son un punto clave en el desarrollo de las audiencias objetivo en todo plan de comunicación y medios. Según Ignis este grupo se caracteriza por "...expresarse libremente, no les gusta ser juzgados ni juzgar a los otros. Son idealistas, valoran la amistad." (Ignis, 2014)

En el caso de Bombay son abiertos a la experiencia a través de la continua búsqueda de nuevas experiencias y amantes de la originalidad. Se sienten realizados siendo ellos mismos, compartiendo momentos gratos junto a otras personas que aman la vida y disfrutan de cada momento. Los bienes de consumo que utilizan y adquieren son la prueba de su personalidad y su modo de vivir, es así que buscan todo el tiempo incorporar bienes nuevos y originales que los haga sentir bien consigo mismos. A la vez son responsables, por los compromisos que admiten ante sus estudios y el deseo de incorporarse en el mundo laboral.

Recorren muchas cuadras por día para poder transportarse a sus trabajos y visualizan vía pública, utilizan su celular por lo cual están expuestos a publicidad digital y al llegar a sus hogares miran programas de televisión. (Ignis, 2014)

La audiencia meta secundaria está compuesta dentro del perfil demográfico llamado *parejas sin niños* compuesto por hombres y mujeres de 25 a 32 años, poseen un nivel socioeconómico C2 y ABC1 relevado según el ingreso económico por el estudio de la agencia previamente mencionada. Residentes de áreas urbanas en capitales como Buenos Aires, profesionales con experiencia y emprendedores.

Según Ignis (2014) el perfil psicográfico está compuesto por individuos menos idealistas que buscan ser respetados y valoran el respeto como valor en las relaciones sociales que establecen. Se consideran creativos, no concuerdan con las concepciones ni las ideas tradicionalistas, buscan aprovechar las oportunidades y a su vez buscan estar más tranquilos. Al todavía no buscar tener hijos se reúnen mucho con parejas amigas y suelen consumir bebidas alcohólicas, no concurren a boliches sino a bares o casas de amigos. (Ignis, 2014)

Khalil (2007) define los *clusters* como grupos que son segmentados a partir de características comunes que forman perfiles agrupables a través de la hiper segmentación de las marcas en el nuevo milenio. Aplicando esta teoría sobre las audiencias percibidas se relacionan los siguientes *clusters* en torno al consumo de la bebida y a la percepción que produce el producto en base al target seleccionado. El siguiente *cluster* se desarrolla de acuerdo con la audiencia principal descrita previamente, emprendedores y buscadores de éxito por su capacidad laboral, logran encaminar proyectos personales y concluirlos con gran eficacia, de esta manera logran incrementar su capital de trabajo y de status socioeconómico. Por eso también se establece que el *cluster* de la ambición está sujeto al éxito profesional y al status alcanzado a través de sus prácticas profesionales y de los vínculos laborales que establecen a medida que crecen en sus carreras. Son cultos porque la presión con la cual deben adaptarse al mercado ya sea laboral o del arte, es muy alta, es así que deben incorporar nuevos conocimientos diariamente logrando posicionarse de una manera mucho más estratificada y alta. Al reunirse en sus ámbitos de

vinculación la cultura incorporada es un gran beneficio y diferencial de su personalidad a la hora de concretar relaciones estratégicos que logran consolidar sus negocios personales. Según los *clusters* son responsables, a través de un consumo consciente y medido, como desarrolla la agencia de medios citada "...comparan las marcas entre sí y confían en las recomendaciones que les hacen sus amigos y allegados."(Ignis, 2014)

5.4.2 Selección de medios

La selección de los medios está realizada en base a la personalidad de los medios acorde con la personalidad de la marca y las audiencias objetivas formando así la triada estratégica a desarrollar.

En relación con la televisión se pautará en canales pagos, se desarrolla una estrategia en base al análisis desarrollado en base al estudio mencionado previamente por Info Ad sobre el consumo de medios de bebidas alcohólicas en el mercado argentino. La estrategia televisiva estará formada en primer término por el canal Fox los viernes de 20:30 a 21:30 en el programa *How I met your mother*. Este canal llega a 19 países de Latinoamérica en inglés, español y portugués con un target dirigido a hombres y mujeres jóvenes adultos de 18 a 35 años. El canal centra su contenido en base a la comedia y el entretenimiento en general, siendo un referente de la categoría. Otro canal que será parte del plan es Sony, su contenido está orientado al mundo *fashion* y a la comedia, transmite en Latinoamérica, incluyendo Brasil y El Caribe, el target al que apuntan es a hombres y mujeres entre 18 y 49 años ABC+. Se pautará los lunes, miércoles y viernes de 19:30 a 21:00 en el programa *How I met your mother*. Otro canal es E entertainment, el mismo basa su contenido en espectáculos y la farándula norteamericana, su target está compuesto por mujeres de 22 a 40 años, ABC+. Se pautará en el programa E! Especial, los días martes y jueves de 19:00 hasta las 20:00. Otro canal en el que se pautará es Warner, especializados en el entretenimiento y la comedia, se dirigen a un target de 18 a

35 años, ABC+, C2. Se pautará los lunes, miércoles y viernes de 20:00 a 21:00 en *Big BangTheory*. El quinto canal es TNT, su programación está basada en filmes clásicos de Hollywood, se pautarán los martes y jueves de 20:00 a 20:30.

En relación con el medio gráfico, se pautará en diario Clarín y La Nación para lograr cobertura y llegada a la mayor cantidad de audiencia, si bien no representa a la audiencia objetivo directamente, el impacto estará ligado a comunicar el desembarco. Con respecto a revistas se pautará en ¡Hola!, Rolling Stone, Caras, La Nación revista, Arte al día internacional, Elle y Mía.

En vía pública se pautarán pantallas led para lograr impacto y recordación mediante reducciones del comercial y nuevas propuestas en relación al concepto creativo. También se complementarán con chupetes, espectaculares, transiluminados, y lunetas de colectivo por la Capital Federal. Un espacio clave para la campaña serán los cines, en los mismos se mostrarán los comerciales y también se desarrollarán acciones particulares *ad hoc*.

Se desarrollarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los espacios descriptos para lograr plasmar la ventaja que plantea la estrategia comunicacional. Las fortalezas están comprendidas en relación a la concordancia entre el target de la campaña y la audiencia objetivo de los medios, la comedia, el entretenimiento y el humor se relacionan íntegramente con la identidad de la marca Bombay. Otra fortaleza es la percepción internacional sobre el origen de los programas, conexión que permite distinguir el origen internacional de Bombay como una cualidad Premium. Las oportunidades están sujetas a poder comunicar en espacios en que la competencia no está utilizando, diferenciando el mensaje y construyendo una identidad. La debilidad es perder el espacio de comunicación por no poder sostener la pauta en el tiempo. La principal amenaza es que la competencia empiece a comunicar en los mismos espacios.

5.4.3 Cuota de mercado

El *share of market* representando la cuota de mercado de bebidas espirituosas está desarrollado en base al relevamiento de los estudios realizados en el sector por Nielsen, TNS Gallup y demás organizaciones citadas previamente. La marca líder es Fernet Branca con un 58%, le sigue Americano Gancia con 28%, en el tercer puesto Cinzano representando un 23% y en el último lugar Beefeater marcando el 1%, dada la reciente incorporación al mercado vía canales oficiales de distribución. (Ver tabla 1).

Con respecto al *share of voice* representando la participación de voz del mercado, el podio reside en Fernet Branca con un 56% que se destaca por una alta inversión publicitaria en medios masivos y digitales. El segundo puesto es Gancia con un 33%, también implementando una alta inversión publicitaria en medios masivos y bares. Los últimos dos lugares los representan Cinzano con un 10%, dado por su escasa inversión publicitaria y en medios masivos y en último lugar se encuentra Beefeater con un reconocimiento casi nulo dado a su desembarco a través de bares, sin comunicación masiva. (Ver tabla 2).

5.4.4 Etapas de campaña

La primera etapa de la campaña es denominada la etapa de lanzamiento, la misma tendrá como objetivo comunicar el desembarco de la marca a través de los beneficios emocionales, de esta manera se buscará comunicar el mundo de valores que rodean a Bombay. Esta etapa se desarrollará en septiembre del 2015, se pautará en la programación mencionada previamente, buscando mayor cobertura pero manteniendo un nivel ideal de frecuencia. Se desarrollarán gráficas alineadas con el comercial en las revistas mensuales ya mencionadas y también posteos patrocinados en redes sociales que se ligen directamente al comercial, hablando desde lo emocional.

La segunda etapa de la campaña es denominada de post-lanzamiento la misma transcurrirá en noviembre de 2015, el objetivo de dicha etapa será incentivar la prueba y

compra de producto, de esta manera se seguirá haciendo foco en un mensaje emocional pero anclando también los mensajes racionales transmitiendo los beneficios funcionales del producto. Es así que se hará foco en el *sampling* de producto en puntos de venta y bares de moda como Franks, Harrison, La Florería, entre otros. La pauta televisiva se mantendrá en pie pero con versiones de 36 segundos, para así lograr lógica de campaña pero disminuyendo el valor de la pauta. Las gráficas en revistas especializadas se incrementarán incorporando nuevos medios, y también se incorporarán al plan vía públicas en avenidas importantes como Córdoba y Corrientes.

La tercera etapa es la de crecimiento, la misma tendrá el objetivo de aumentar las ventas del producto, se desarrollará en diciembre de 2015. Se buscará seguir comunicando el beneficio emocional a través del comercial en televisión, solo que se pautará una versión reducida del comercial mostrando producto y partes de la versión larga. Se seguirá pautando en vía pública y gráficas. El fuerte estará dispuesto por las redes sociales y un concurso en el cual se proponga crear la fiesta ideal para Bombay, de esta manera se buscará lograr una coherencia con las estrategias empleadas en el exterior, en el canal de youtube se subirá contenido semanalmente con los participantes y sus ideas, de esta manera se dispondrá a Facebook como el espacio de vinculación.

El último mes de la campaña, formando la última etapa llamada recordación, estará comprendido en el mes de enero del 2016. El objetivo es mantener las ventas; este objetivo se llevará a cabo dejando de pautar en televisión, vía pública y gráfica seguirá siendo un fuerte de la campaña, pero el foco estará en redes sociales y puntos de venta a través de intervenciones originales que brinden valor al consumidor y a la marca. Mediante estas acciones se busca construir una identidad marcaria que represente a Bombay frente a la imaginación y emociones positivas.

Conclusión

Ya resueltas las etapas que componen al presente Proyecto, a través del desarrollo de la investigación, del análisis de situación, y de la acción propuesta es fiel el comprender la necesidad de la adaptación. Adaptación al cambio, seres humanos posmodernos, insertos en una realidad cambiante y subjetiva, realidad que se desarrolla a través de diferentes y variados rasgos. Planteos propios de la psicología y la sociología, ciencias no exactas, por lo subjetivo, el hombre como marco de estudio de una evolución variable condenada por el pasado y ferviente por un futuro de cambio. Las tendencias sociales a través de las generaciones muestran las brechas actitudinales y psicológicas que los sujetos hacen manifiesto en sus grupos de pertenencia. La lectura de esos emergentes sociales debe ser una prioridad en la gestión de toda empresa que desee y busque el desarrollo y sostenimiento en un mercado tan competitivo como el que presencian los profesionales del área. La publicidad, el marketing y las estrategias lineales y unilaterales dejaron de existir hace tiempo, y así cambió la concepción de la disciplina para los clientes y las grandes marcas. La agencia como proveedor en vez de un aliado.

Como se mencionó previamente, la era del marketing tradicional y de la competencia directa se acabó, y es producto del desarrollo de espacios que conviven las 24 horas para foguear a los sujetos en su día a día de información, comunicación y emociones. Es un torbellino de ideas y de sensaciones, el lugar que ocupaban las marcas de antaño se ve desequilibrado por la aparición de nuevos y rápidos competidores, de profesionales más formados que buscan destacar en sus áreas de desarrollo. El mercado pura y plenamente racional es obsoleto, la gestión empresarial debe adoptar y adaptar las nuevas maneras de contacto con los clientes, es la era de la personalización. No se puede seguir con el camino tradicional estratégico, y pensar que la televisión es el único medio que puede posicionar una marca en la mente de los consumidores. Hoy la televisión se ve complementada por una lógica multipantalla, las *tablets*, los celulares, los computadores,

las *notebooks*, *netbooks*, *ultra books*, la continua evolución de los dispositivos electrónicos. Las marcas tienen que hablar con los consumidores, solemnizarse y no actuar; no pueden pretender ser algo que no son, por eso la importancia de desarrollo de la cultura y la personalidad de la marca, porque las generaciones futuras conciben lo real, lo que les es fiel y original, marcas que se asemejan con su personalidad y estilo de vida. Esta construcción debe ayudar al consumidor a encontrar ese producto, a enamorarse de él, y a construir relaciones a largo plazo que logren transformar a dicho consumidor en cliente fiel. Se hace hincapié en la dirección de las empresas porque éstas son las personas que toman las decisiones, por más que haya una agencia detrás o una gran idea, van a transformar el concepto y la idea en un híbrido que no logrará su cometido, por miedo al fracaso, por presión de un sistema o jefe con una mirada tradicional. Hay que dejar fluir y trabajar en base a resultados e información, la información es vital para la construcción valedera de estrategias eficientes de marca.

La humanización de marca responde ante una necesidad del mercado de humanizarse, es así que las marcas deben posicionarse y construir su identidad en base a perfiles emocionales que brinden valor agregado al consumidor. La lectura de las tendencias sociales le proveerá a la misma un marco conceptual de herramientas que permitan la correcta aplicación de un plan, el plan debe buscar la optimización de la participación de la empresa en la categoría. Los estudios del sector no son menores, la categoría y los competidores principales y secundarios, directos e indirectos también están en procesos de construcción, no es posible ignorar ese hecho. La optimización no sólo deviene en la estrategia sino en el presupuesto, las instituciones que forman a los futuros profesionales no hacen hincapié en la comprensión de presupuestos, y en el mundo real son uno de los principales condicionantes de la implementación de ideas.

Regresando al valor emocional, se deben aplicar estrategias acordes al consumidor buscado, al *target*, empresas como Toddy han sabido construir marcas en torno a

necesidades y lecturas de perfiles actitudinales. Cómo la generación del hacer y la idea creativa se sitúa en relación a esa premisa. Las redes sociales forman un pilar vital en esta construcción, la información está disponible para cualquier individuo con un acceso a la red, las marcas deben tomar conciencia de esta información y manejarla en su favor, nunca dejar la posibilidad de que sean saboteadas. El control de la información por las mismas debe ser un tema por considerar en los planes de comunicación, porque la percepción del público valora la opinión pública y de sus círculos cercanos de pertenencia.

Entonces: ¿Qué lugar tienen las agencias de publicidad actualmente?

La agencia de publicidad ha sufrido cambios continuos con el paso de los años, y es así que el modelo tradicional de agencia coincide con la importancia de la concepción tradicional de la empresa y el mercado. Se deben crear y adaptar estructuras cambiantes y listas para la evolución, la importancia del contenido y de las relaciones entre las marcas y los consumidores. Lo ATL ya no es vital, es un componente, lo BTL toma importancia para así llegar de cerca al consumidor, generar experiencias enriquecedoras que construyan marca. Y lo digital es el comienzo del futuro, la personalización llegó para quedarse y para generar más vínculo. La comunicación debe ser emocional, para así sustentarse desde lo racional, para brindar servicios y productos con una base material sólida y valedera. En un mercado altamente competitivo los rasgos duros de producto y servicio son casi iguales entre las diferentes marcas, pero las sensaciones y emociones marcan a los individuos de por vida, tanto como para hacerlos soltar una lágrima por una acción en punto de venta. Ése es el poder de la comunicación.

¿Cómo se aplica todo esto a dicho desembarco?

Estudiando el mercado, analizando las categorías, comprendiendo el marco de acción que la marca posee para así construir entre la agencia y el cliente un camino efectivo, camino que se construye a prueba y error. Es una gran época para las ideas, para la

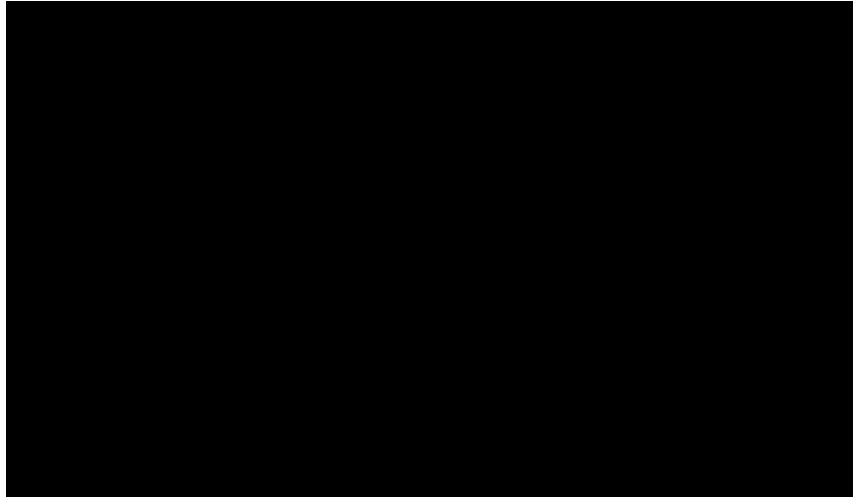
creatividad, porque por más formatos y espacios por conocer formen el mercado, la idea será lo que conecté todo para así crear un discurso inequívoco para las marcas.

Este proyecto se enfocó en desarrollar un plan estratégico integral, para así lograr penetrar el mercado argentino y consolidar a la marca en un plazo cercano. Algo que excede toda estrategia, idea o creatividad, es la aceptación y el entendimiento de la empresa de su necesidad. Si la empresa no comprende la estrategia y no cree en la misma, no se podrán desarrollar, es así que se debe coincidir en las decisiones a tomar.

La viabilidad de la propuesta sustenta la estrategia desde la búsqueda del posicionamiento que debe adquirir la marca en el desembarco.

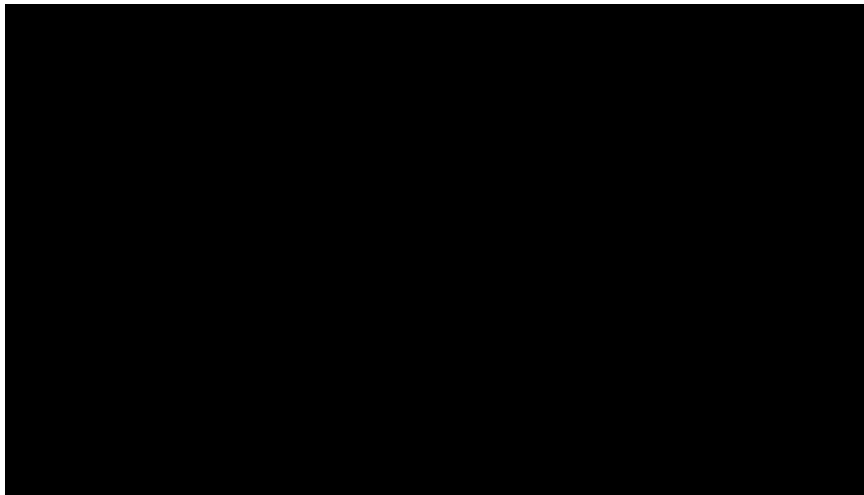
Imágenes seleccionadas

Tabla 1



Share of Market
Fuente: elaboración propia.

Tabla 2



Share of voice
Fuente: elaboración propia.

Listado de referencias bibliográficas

Abeceb (2013). *Entre las bebidas alcohólicas la década ganada fue para el fernet.* (2013) Recuperado el 26/02/2014 de: <http://www.abeceb.com/web/content/show/672360/entre-las-bebidas-alcoholicas-la-decada-ganada-fue-para-el-fernet>

Apertura (2013). El gin y la tónica argentinos nacidos detrás de la barra (2013, junio 4). [Revista online] Disponible en: <http://www.apertura.com/emprendedores/El-gin-y-la-tonica-argentinos-nacidos-detras-de-la-barra-20130604-0002.html>

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity.* Nueva York: The Free Press.

Baudrillard, J. (1988). *El sistema de los objetos.* Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Edward Dillon (2011). *The Spirit that inspired Gin's Renaissance.*(2011). Recuperado el 03/04/2014 de: <http://edwarddillon.com/our-brands/bombay-sapphire/history?verified=1>

El cielo (2009). *El Gin - Ginebra, su historia y descripción.* (2009). Recuperado el 12/03/2014 de: <http://www.elcielo.cl/el-gin-ginebra-su-historia-y-descripcion>

Federación Española de bebidas espirituosas (2013). *Bebidas espirituosas.* Recuperado el 24/02/2014 de: <http://www.lactosa.org/images/Bebidas%20espirituosas.pdf>

Fondo Monetario Intercional (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Recuperado el 14/09/2014 de: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>

GinFoundry (2013). *Bombay Sapphire.* (2013). Recuperado el 03/04/2014 de: <http://www.ginfoundry.com/gin/bombay-sapphire-gin/>

Gastronomiconet (2014). Las bebidas alcohólicas preferidas hoy por los argentinos (2014, enero 28). [Revista en línea] Disponible en: <http://www.gastronomiconet.com/index.php/simples/8788-jb-span-relevamiento-jb-span-las-bebidas-alcoholicas-preferidas-hoy-por-los-argentinos>

Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional.* Argentina: Gräal.

HOT FIFTY: BOMBAY SAPPHIRE FOUNDATION. (2008, Febrero 21). DesignWeek. Recuperado el 30/02/2014 de:

http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA175274638&v=2.1&u=up_web&it=r&p=G PS&sw=w&asid=e8f0e1dd984c383de02a55b7626f3d54

Hamilton, S. F., Richards, T. J., & Stiegert, K. W. (2013). How does advertising affect market performance? A note on generic advertising. *Economic Inquiry*, 51(2), 1183+. Recuperado el 30/02/2014 de: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA336489342&v=2.1&u=up_web&it=r&p=G PS&sw=w&asid=b5639a1b21567c2b41f05667a1b85f31

Infobrand. Los argentinos y el consumo de alcohol (2008, abril 24) [Revista en línea] Disponible en: <http://www.infobrand.com.ar/nota-10442-0-Los-argentinos-y-el-consumo-de-alcohol>

Khalil, A. (2007). *Medios, planificación y estrategia publicitaria*. Buenos Aires: Universidad

Kofman, F. (2010). *La empresa consciente*. Madrid: Alfaguara.

Lipovetsky, G. (2003). *La Era Del Vacío: Ensayos Sobre el Individualismo Contemporáneo*. Barcelona: Editorial Anagrama, S.A.

PichonRiviere, E. (1997). *El Proceso Grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

La Nación (2013). El éxito del fernet impulsa las bebidas espirituosas (2013, enero 27) [Diario en línea] Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1549142-el-exito-del-fernet-impulsa-las-bebidas-espirituosas>

Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación (1997). *Ley nacional de lucha contra el alcoholismo n° 24.788*. Recuperado el 15/09/2014 de: http://www.msal.gov.ar/saludmental/images/stories/info-equipos/pdf/2014-08-25_ley-alcohol.pdf

Marcas con historia (2008). *Historia del Cinzano*. Recuperado el 17/09/2014 de: http://www.marcasconhistoria.com.ar/detalle_cinzano.php

Observatorio Vitivinícola Argentino (2013). *Tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas*. Recuperado el 10/09/2014 de: <http://www.observatoriova.com/2013/09/tendencias-globales-en-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas/>

Porter, M. (1981). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei.

Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei/CECSA.

Ries y Trout (1989). *Posicionamiento*. Barcelona: Mc Graw Hill.

Ries y Trout (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Barcelona: McGraw-Hill.

Scheinsohn, D. (2000). *Más Allá de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.

Schmitt, B. (2007). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Vejacka, M. (2012). Facebook advertising and its efficiency on the Slovak market. *E+M Ekonomie a Management*, 15(5), 116+. Recuperado el 30/02/2014 de: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA284754243&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=bee5d61b8cb3a957410613d77443bbb7

Willensky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Willensky, A. (2006). *La promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Yip G. (1994). *Globalización*. Bogotá: Editorial Norma.

Bibliografía

Apertura (2013). El gin y la tónica argentinos nacidos detrás de la barra (2013, junio 4). [Revista online] Disponible en: <http://www.apertura.com/emprendedores/El-gin-y-la-tonica-argentinos-nacidos-detras-de-la-barra-20130604-0002.html>

Abeceb (2013). *Entre las bebidas alcohólicas la década ganada fue para el fernet.* (2013) Recuperado el 26/02/2014 de: <http://www.abeceb.com/web/content/show/672360/entre-las-bebidas-alcoholicas-la-decada-ganada-fue-para-el-fernet>

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity.* Nueva York: The Free Press.

Anderson, C. (2012). *Makers: The New Industrial Revolution.* Nueva York: Crown Business.

Bilancio, G. (2001). *Marketing, El Valor de Provocar.* Buenos Aires: Pearson Educación.

Bilancio, G. (2006). *Estrategia: equilibrio entre el caos y el orden para anticipar.* Barcelona: Pearson Educación.

Bilancio, G. (2001). *Marketing, El Valor de Provocar.* Barcelona: Pearson Educación.

Baudrillard, J. (1988). *El sistema de los objetos.* Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Benjamín, W. (1936). *La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica.*

Bassat, L. (2013). *El libro rojo de la publicidad.* Barcelona: DEBOLSILLO.

Capriotti Peri, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.* Chile: Colección de Libros de la Empresa.

El cielo (2009). *El Gin - Ginebra, su historia y descripción.* (2009). Recuperado el 12/03/2014 de: <http://www.elcielo.cl/el-gin-ginebra-su-historia-y-descripcion>

Edward Dillon (2011). *The Spirit that inspired Gin's Renaissance*.(2011). Recuperado el 03/04/2014 de: <http://edwarddillon.com/our-brands/bombay-sapphire/history?verified=1>
Federación Española de bebidas espirituosas (2013). *Bebidas espirituosas*. Recuperado el 24/02/2014 de: <http://www.lactosa.org/images/Bebidas%20espirituosas.pdf>

Fondo Monetario Intercional (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?*
Recuperado el 14/09/2014 de:
<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#ll>

Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Argentina: Gräal.

GinFoundry (2013). *Bombay Sapphire*. (2013). Recuperado el 03/04/2014 de:
<http://www.ginfoundry.com/gin/bombay-sapphire-gin/>

Gastronomiconet (2014). Las bebidas alcohólicas preferidas hoy por los argentinos (2014, enero 28). [Revista en línea]
Disponible en: <http://www.gastronomiconet.com/index.php/simples/8788-jb-span-relevamiento-jb-span-las-bebidas-alcoholicas-preferidas-hoy-por-los-argentinos>

HOT FIFTY: BOMBAY SAPHIRE FOUNDATION. (2008, Febrero 21). DesignWeek.
Recuperado el 30/02/2014 de:
http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA175274638&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=e8f0e1dd984c383de02a55b7626f3d54

Hamilton, S. F., Richards, T. J., & Stiegert, K. W. (2013). How does advertising affect market performance? A note on generic advertising. *Economic Inquiry*, 51(2), 1183+. Recuperado el 30/02/2014 de:
http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA336489342&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=b5639a1b21567c2b41f05667a1b85f31

Infobrand. Los argentinos y el consumo de alcohol (2008, abril 24) [Revista en línea]
Disponible en: <http://www.infobrand.com.ar/nota-10442-0-Los-argentinos-y-el-consumo-de-alcohol>

Klein, R. (2004). Diálogo entre la Sra. Continencia y la Srta. Abstinencia. *El trabajo grupal, cuando pensar es hacer*. (Capítulos 2 y 5). , (1ª ed.) Buenos Aires: Lugar Editorial.

Klein, N. (2002). *No logo*. Barcelona: Paidós.

Khalil, A. (2007). Medios, planificación y estrategia publicitaria. Buenos Aires: Universidad Libros

Kleppner, O. (2008). Publicidad. Buenos Aires: Ediciones Prentice Hall.

Kofman, F. (2010). La empresa consciente. Madrid: Alfaguara.

Lenderman, M. (2006). *Experience the Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World*. Nueva York: Basic Books.

Lipovetsky, G. (2003). *La Era Del Vacío: Ensayos Sobre el Individualismo Contemporáneo*. Barcelona: Editorial Anagrama, S.A.

La Nación (2013). El éxito del fernet impulsa las bebidas espirituosas (2013, enero 27) [Diario en línea] Disponible: <http://www.lanacion.com.ar/1549142-el-exito-del-fernet-impulsa-las-bebidas-espirituosas>

Miranda, B. (1995). *Actitud Psicológica*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.

Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación (1997). *Ley nacional de lucha contra el alcoholismo n° 24.788*. Recuperado el 15/09/2014 de: http://www.msal.gov.ar/saludmental/images/stories/info-equipos/pdf/2014-08-25_ley-alcohol.pdf

Marcas con historia (2008). *Historia del Cinzano*. Recuperado el 17/09/2014 de: http://www.marcasconhistoria.com.ar/detalle_cinzano.php

Observatorio Vitivinícola Argentino (2013). *Tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas*. Recuperado el 10/09/2014 de: <http://www.observatoriova.com/2013/09/tendencias-globales-en-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas/>

Ogilvy, D. (1999). *Ogilvy& la publicidad*. Barcelona: FOLIO.

PichonRivière, E. (1982). *Teoría del Vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Porter, M. (1981). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei.

Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei/CECSA.

PichonRiviere, E. (1997). *El Proceso Grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. Nueva York: powerHouse Books.

Redondo M., Rojas P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ries y Trout (1989). *Posicionamiento*. Barcelona: Mc Graw Hill.

Ries y Trout (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Barcelona: McGraw-Hill.

Schmitt, B. (2007). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Scheinsohn, D. (2000). *Más Allá de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor

Trout J., Rivkin S. (2009). *REPOSITIONING: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis*. Columbus, OH: McGraw Hill.

Vejacka, M. (2012). Facebook advertising and its efficiency on the Slovak market. *E+M Ekonomie a Management*, 15(5), 116+. Recuperado el 30/02/2014 de: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA284754243&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=bee5d61b8cb3a957410613d77443bbb7

Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: UOC (UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA).

Willensky, A. (2006). *La promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Willensky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Yip G. (1994). *Globalización*. Bogotá: Editorial Norma.