

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Reposicionamiento para una marca departamental

Santa Cruz es distinta

Jorge Bravo
Cuerpo B del PG
22 de julio de 2015
Licenciatura en Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y marcas
Facultad de Diseño y Comunicación
Universidad de Palermo

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Marcas con vida	9
1.1 La experiencia desde el marketing	9
1.1.1 Vivir una marca	14
1.2 Personalidad de la marca	18
1.3 Importancia del posicionamiento	20
1.3.1 Estrategias de posicionamiento	22
Capítulo 2. La marca país	25
2.1 Fenómeno, nacimiento y concepto de la marca país	25
2.1.1 Marca provincia	29
2.1.2 Marca ciudad	30
2.2 Bolivia como marca país	31
2.3 La Paz, Cochabamba y Santa Cruz: Provincias del eje central.	33
Capítulo 3. Nacimiento de una marca: Santa Cruz, ni te imaginás.	34
3.1 Historia y evolución de Santa Cruz	34
3.2 Análisis del contexto	37
3.3 Necesidad de una marca	41
3.4 Gestión actual de la marca Santa Cruz	43
3.5 Posicionamiento actual	45
Capítulo 4. Tiempo de transformación	46
4.1 Posicionamiento deseado	46
4.2 Perspectiva interna	47
4.3 Identidad	52
4.4 Imagen	54
4.5 Personalidad	55
4.6 Valores de marca	56

Capítulo 5. Una nueva marca: Santa Cruz es distinta	58
5.1 Propuesta de estrategia de marca	58
5.2 Desarrollo estratégico de la marca	67
5.3 Desarrollo estratégico de mercado	75
Conclusiones	87
Lista de referencias bibliográficas	93
Bibliografía	96

Introducción

En la actualidad, el turismo no solo se centra en el desplazamiento de grupos de personas desde su lugar de origen a otros puntos de la geografía local, regional o internacional, sino que, se presenta como un eje importante de las economías de las naciones, que aporta grandes dividendos, otorga conocimiento al lugar a conocer y además, facilita la construcción de la industria turística.

Dicha industria, al igual que todas las existentes en el mercado, ha necesitado de la colaboración de importantes prácticas comerciales que faciliten su desenvolvimiento y desarrollo, haciendo inevitable el establecimiento de ejercicios propios de la publicidad y marketing para impulsar su rentabilidad.

Dadas las diferencias geográficas, climáticas, paisajísticas y culturales con las que cuentan cada uno de los países y la necesidad de promoverse a sí mismos como destinos turísticos de interés, ha sido necesaria la instauración de marcas países, provinciales y hasta ciudad, que desde una perspectiva económica y comunicacional tomen lugar en la mente del consumidor, y que al mismo tiempo, brinden y favorezcan la explotación de todos los atributos naturales y no naturales que se poseen.

Al hacer referencia a la marca país, es válido esclarecer la diferencia de la misma con respecto a la marca provincia y marca ciudad, siendo la primera un marco referencial para un país en su totalidad, la segunda delimita una provincia en específico, y por último, la marca ciudad acota turísticamente a una sola ciudad. Es a partir de estos criterios que se cuestiona cómo fomentar el desarrollo e implementación de una imagen de marca para el departamento de Santa Cruz, con fines turísticos, comerciales y de inversión.

De acuerdo a los estudios y conocimientos alcanzados en el ámbito publicitario y comunicacional de parte del autor del trabajo, se realizará una propuesta en el presente proyecto profesional centrado en la producción de un plan de reposicionamiento para la

marca departamental Santa Cruz, situada en la región suroriental del Estado Plurinacional de Bolivia, ante el público nacional y regional con especial énfasis en el sector turismo y de inversión.

Si bien esta provincia es conocida como la de mayor crecimiento y centro industrial de Bolivia, la marca que posee y la identifica en la actualidad no transmite su liderazgo económico y los importantes aportes que hace a la economía nacional como base necesaria para el desarrollo de la misma. Así mismo, la modernidad que busca imponer este departamento sobre su imagen no es proyectada en la marca actual.

En base a estos factores se expone la elaboración de una estrategia de reposicionamiento dirigida a establecer una moderna imagen del departamento de Santa Cruz, que permita al mismo tiempo la apertura al desarrollo de distintas industrias dentro de su mercado.

Desde la interrogante ¿Cómo alcanzar la transmisión de modernidad e innovación en la imagen del departamento de Santa Cruz a través de su marca de modo que impulse su conocimiento regional, atracción de inversión y desarrollo de sus industrias? El objetivo general que se plantea este proyecto es colaborar, mediante la elaboración de un plan de reposicionamiento, a la construcción de una moderna imagen de marca departamental para Santa Cruz, que le facilite el despegue económico a sus industrias y conocimiento de la misma, en el ámbito nacional e internacional. La ejecución de esta estrategia pretende contribuir a la eliminación de estereotipos impuestos al turismo nacional, favoreciendo de igual forma a la marca país.

Para ello, se indagarán las razones por la cual los valores actuales de la marca no le permiten la transmisión del vanguardismo esperado. Por otra parte, se identificarán sus puntos fuertes y débiles que permitan encontrar su fortaleza como marca, y finalmente, se explorarán cada uno de los rasgos que debe poseer como marca departamental para obtener la proyección deseada.

Este proyecto se encuentra dentro de la categoría Proyecto Profesional, ya que parte de una necesidad de reposicionamiento estratégico de una marca provincia en pos de favorecer su economía, industria turística y de inversión. En función a la problemática detectada, se propondrá una reestructuración de la imagen e identidad de la marca Santa Cruz.

El proyecto se ubica en la línea temática Empresas y marcas, debido a su enfoque a un asunto marcario en el sector turístico que apunta a su resolución a un planteamiento de reposicionamiento que influya en el conocimiento y refrescamiento de la imagen de esta provincia en sus actuales y futuros públicos.

La moción de diseño de marcas regionales de Molina (2004) servirá de guía a lo largo de la elaboración de este proyecto, tomando como referentes los factores diferenciales y patrones de desarrollo que influyen en la imagen y la identidad. De igual manera serán recogidas las consideraciones de autores referentes en el ámbito marcario, como Naomi Klein en *No Logo: El poder de las marcas* (2012), Aaker y Joachimsthaler en *El liderazgo de la marca* (2005), así como también, Wilensky en *La promesa de la marca* (2003) y el desarrollo del posicionamiento de Rivkin y Trout en *El nuevo posicionamiento* (2003).

En vista de enriquecer en contenido esta propuesta, serán tomados como puntos de referencia diferentes proyectos de graduación elaborados por egresados de la presente casa de estudios superiores, que apuntando a diferentes enfoques teóricos y prácticos, contribuyen con valiosa información a la realización del presente trabajo.

Las herramientas de posicionamiento empleadas en *Comunicar el pasado presente. Reposicionamiento a través de la comunicación* (Orlandi, 2012), *Asociación madres del dolor. Reposicionamiento y campaña de comunicación de marca* (Núñez, 2014) y *El uso de las NTICs en las pymes de indumentaria. Estrategia de posicionamiento para Mr. Harry* (Trigo, 2014) proponen una guía para alcanzar el objetivo principal de este trabajo: un

impecable posicionamiento dentro de la industria, tomando a su vez, los ejes necesarios para alcanzarlo.

En la perspectiva de *Identidad de marca: clave para la comunicación empresarial* (Gutiérrez, 2011), se toma a la identidad como factor determinante del éxito de las marcas y como aspecto fundamental en la construcción de una imagen. La creación de valores anexos a una marca en *Una mirada diferente de Comapan. Reposicionamiento por medio de un nuevo plan de comunicación dirigido a las nuevas generaciones* (Cifuentes, 2012), adentra al progreso de una marca en función a los valores que es capaz de comunicación, y de cómo cimentar nuevos vínculos a través de ellos.

El acercamiento al entorno económico de Bolivia y los pasos abordado en *Construyendo una marca de constructora. Branding y posicionamiento de PROSEC* (Silva, 2014), brinda información necesaria para la comprensión del contexto sobre el país. La particular óptica y novedosos conceptos de la publicidad desde el campo emocional presentes en *El detrás de la escena de la publicidad* (Fortunato, 2011) y el protagonismo ganado por el mismo en *Bernardita M. Incursionando en el branding emocional* (Marconi, 2012), introduce a analizar nuevas formas en la construcción de vínculos con los públicos determinados por la afectividad proyectada por la marca.

Cercanos a la industria turística, los proyectos *La línea aérea de los argentinos. Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas* (Rojas, 2011) y *Reflotando la historia. Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas* (Cisneros 2011), afrontan la necesidad de replantear y reformular distintos aspectos corporativos, que resultan significativos para alcanzar un nuevo posicionamiento en el mercado y la mente de los consumidores, tomando como eje la importancia de dicha empresa en la idiosincrasia del país.

En el desarrollo del siguiente trabajo, se llevaran a cabo la construcción de cinco (5) capítulos, que en función a su abordaje, profundización teórica y evolución, se pondrá en marcha la resolución a las interrogantes y alcance de los objetivos propuestos.

El capítulo uno brindará el preámbulo en cuanto al auge y nacimiento de las marcas países, marcas provincias y marcas ciudades cómo punto importante en el marketing asociado al turismo, además, la influencia de estas en la construcción de imágenes y desarrollo de esta industria. En el mismo será abordado el planteamiento y actualidad de Bolivia como marca país, y el papel jugado por las provincias del eje central: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

El capítulo dos estará enmarcado por los contenidos teóricos que hacen posible el desarrollo de una marca, los rasgos de su personalidad y la implantación de la experiencia sobre ésta. A la par será definido el concepto de posicionamiento y las estrategias utilizadas en esta práctica usual del *marketing* y la publicidad.

La aproximación a la marca seleccionada para este proyecto tendrá lugar en el capítulo tres, donde serán puestas en evidencia su historia, evolución y contexto. Desde el ámbito marcario, serán analizadas sus necesidades como marca y su gestión y posicionamiento actual.

Con la finalidad de construir e instaurar un nuevo posicionamiento para la marca Santa Cruz, el capítulo cuatro se enfocará en todos los aspectos intrínsecos a la marca como identidad, imagen, personalidad y valores. Además serán reformadas las temáticas que actualmente intervienen a la marca y afirmado el posicionamiento deseado.

Por último, en el capítulo cinco se desarrollarán las estrategias asociadas a la marca, desde el sentido estratégico hasta el de mercado.

Capítulo 1. Marcas con vida

1.1 La experiencia desde el marketing

En la actualidad, los mercados se encuentran compuestos por una gran variedad de marcas que poseen como principal función, -desde una percepción racional-, la diferenciación de productos y servicios entre sí.

Si bien visualmente las marcas son usadas como mecanismos distintivos, estas son capaces de portar valiosa información sobre la organización a la que pertenecen, formando entonces una doble funcionalidad clave para su permanencia y competencia en el mercado.

Un nivel discursivo básico de la marca surge del primer contacto “sensorial” del consumidor con ella. La puerta de entrada al psiquismo es de naturaleza sensorial. Al igual que ocurre en las relaciones interpersonales la “primera impresión” juega un rol decisivo. Por ejemplo, a través de la vista o el oído: el discurso publicitario es la “voz” de la marca. (Wilensky, 2003, p. 185).

La competencia principal de la marca yace de la conexión que es capaz de formar entre los consumidores y la misma, a través del contacto que se establece en los sentidos. Este proceso de comunicación no es más que el traspaso de la información inherente a la misma, necesario para establecer un vínculo, o al menos el intento de su construcción.

Esta postura alienta a la necesidad de depositar en esta herramienta diferenciadora, una carga de códigos que posteriormente, bajo condiciones efectivas, podrán ser decodificados por los consumidores.

Queda en clara evidencia que en el presente, la utilidad fundamental de la marca es propiciar un proceso de transmisión de valores y argumentos que, a partir de la aceptación de los usuarios, se vea concretada una relación. En función a lo antedicho, Capriotti teoriza que “el objetivo final de una marca es que el público identifique y, de ser posible, interprete correctamente y acepte los contenidos que la asocian”. (2007, p. 128).

Esta conjunción de significados adjuntos de la marca, responden a una naturaleza preconcebida, en donde son específicamente adheridos a la misma en la fase de construcción, y desde esta misma visión queda en evidencia que todos los valores y significados correlacionados a la marca son provenientes de los intereses y necesidades de la organización a la que esta pertenece.

Dejando a un lado la postura asociada a los sentidos humanos, las marcas ven su aparición para responder a una estrategia, que dependiendo de la forma en que esta sea concebida, tomará un aspecto específico. Es a partir de esta estructura, donde la marca seguirá los designios del marketing para ver alcanzados sus objetivos y los propósitos comerciales que se deseen lograr a través de ella.

En términos generales, marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos de individuos. En un contexto de negocio más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto definimos marketing como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 39).

En función a los designios del marketing, las marcas suelen cobrar un sentido estratégico para responder al mercado, las necesidades de los consumidores y las expectativas económicas de la organización a la que corresponde. Esta práctica comercial puede abordar distintas tácticas, que con el paso del tiempo y la evolución del consumo, se han visto modificadas principalmente por los cambios de hábitos y fenómenos como “la globalización, que con sus vectores tecnología y conocimientos, de la mano de las comunicaciones, están alterando rápidamente esta situación”. (Vicente, 2009, p. 100).

En el presente, uno de los principales motores de cambio que originó lo que se conoció como marketing tradicional a principios del siglo 20 –mientras estuvo en auge su implementación-, fue el cambio de rol de pasivo a activo por parte del consumidor. Durante esta transición, éste comenzó a expresar sus necesidades y a demandar productos y

servicios que le ayudaran a satisfacerlas, es por ende que participa activamente en la producción de dichos artículos.

Desde este cambio conductual de parte del consumidor, se volvió cada vez más necesario para las organizaciones conocerles y adentrarse en la mente de los mismos para comprender más detalladamente como procesan sus carencias, necesidades y deseos.

El estudio del comportamiento del consumidor permite identificar el proceso de decisión y las actividades de las personas cuando se interesan, evalúan, seleccionan, compran y usan bienes y servicios, tanto como para fines individuales como familiares, corporativos u organizacionales. Vale decir, abarca campos cognitivos y de gestión. Va desde lo abstracto hasta lo concreto y real. Explica con fundamentos de causa a efecto, todo lo que se traduce en compras y ventas de servicios, ideas y bienes, sean de valor económico o social y cultural. (Vicente, 2009, p. 5).

El proceso de transformación del marketing lo llevó a convertirse en algo más que en una serie de intercambios en donde son escuchadas las necesidades del público y retribuidas en función de los deseos, para ofrecer experiencias más profundas que incluye la interacción de la marca con los clientes que “le permitan subsistir, crecer y obtener logros para lo que, en términos psicoanalíticos, se denomina la ‘completitud’ o el estado de satisfacción más plena”. (Vicente, 2009, p.5).

Ha sido a través de las diferentes herramientas de investigación utilizadas en el mercadeo, donde se ha llegado a obtener resultados que derivan la importancia de crear experiencias en el consumo, sobremanera en el presente donde el público exige más contacto y vinculación con las marcas y organizaciones con las que se relaciona.

Desde esta perspectiva, las marcas han sacado ventaja en el ofrecimiento de productos y servicios, que más allá de, satisfacer necesidades, buscan crear conexiones más especiales y brindar experiencias únicas y auténticas en sus mentes. En vista de los aportes hechos por las neurociencias y las investigaciones de orden científico orientadas al diseño de estrategias de marketing, las organizaciones buscan en definitiva, hallar el conjunto necesario de estímulos sensoriales que sean capaces de transmitir eficientemente la

satisfacción psicológica, y que a través de esta, sea promovida la complacencia y el estrechamiento de lazos emocionales, ya que las marcas intentan lograr que el consumidor participe de las denominadas experiencias de consumo.

Los resultados de estas investigaciones científicas han arrojado que las emociones y las decisiones de compra están estrechamente relacionadas en la psiquis humana, además que, la percepción de las cosas y los símbolos, se transforman en sensaciones y experiencias. Esta hipótesis denota que “el vínculo emocional es el que define el éxito a largo plazo de una marca. Es por esto que adquiere una vital importancia la estimulación de esta área del cerebro desde las estrategias de marketing” (Vicente, 2009, p. 34).

Definidas las bases psicológicas y fisiológicas de la experiencia, vale recalcar que esta se encuentra centrada de manera profunda en la situación del consumo, y en como la etapa posterior a la compra, es decir, el consumo en sí mismo, influirá definitivamente en la construcción del vínculo cliente-marca. Esta estrategia intenta traducir la experiencia alrededor de la marca como el atractivo principal, una apreciación sin igual que solo puede ser ofrecida a través de la misma.

Hoy en día, los consumidores dan por descontadas cosas tales como las características y ventajas funcionales, la calidad del producto y una imagen de marca positiva. Lo que desean es productos, comunicaciones y campañas de marketing que encandilen sus sentidos, les lleguen al corazón y estimulen su mente. Desean productos, comunicaciones y campañas con los que se puedan relacionar y que puedan incorporar a sus formas de vida. (Schmitt, 2000, p. 40).

En estos tiempos, en los que los contextos y culturas sociales son tan amplias y en constante cambio, sumada la ayuda de los avances tecnológicos, ha dado pie a que el cliente aguarde por soluciones originales, productos audaces y marcas con las que puedan unirse y por las que se puedan sentir atraído.

Esta posición es la que delimita el fin de la era del marketing tradicional, en donde la principal preocupación se centraba en la captación de clientes y cumplimiento de las metas comerciales, dejando a un lado las promesas propuestas por la marca y descuidando el

relacionamiento con el consumidor. El deterioro y la inexistencia del vínculo cliente-marca durante la vigencia de esta antigua estrategia, fueron sin duda los motores de cambio para la evolución del marketing, que a través del paso del tiempo, los cambios en el patrón del consumo y prácticas erróneas que desplazaban al consumidor a un segundo plano, se detectó la necesidad de cumplir el compromiso de la marca misma y de considerar al cliente como el activo más importante de la organización.

Según esclarece Schmitt (2000), la amplitud del conocimiento de los sentimientos humanos y como estos influyen en la vida cotidiana, con especial énfasis en decisiones de consumo, supuso una nueva forma de abordar las tácticas de mercado, tanto como en su formulación como en su implementación, ya que con frecuencia la adquisición de un producto o servicio puede estar más sujeta al patrón emocional que al racional, partiendo desde una necesidad de satisfacer deseos y fantasías, que es a grandes rasgos lo que persiguen las experiencias de consumo.

Dada la amplitud de conceptos y estrategias dentro del terreno del marketing, muchos de estos pueden llegar a ser ambiguos, y hasta a veces carentes de comprensión si no son tratados con exactitud y precisión. En este caso, la experiencia puede resultar difusa si no es explicada desde su noción más simple; es decir, vivir en primera persona -de manera única-, ciertas situaciones impulsadas por estímulos externos.

En otras palabras, los profesionales del marketing necesitan aportar el entorno y el escenario adecuado para que surjan las experiencias deseadas del cliente. Por lo general, las experiencias no se autogeneran sino que son inducidas. O, como lo han llamado los filósofos y psicólogos en la tradición fenomenológica, las experiencias son «de» o «sobre» algo; tienen referencia e intencionalidad. (Schmitt, 2000, p. 80).

En este momento, la experiencia del consumidor es la principal base de interés de toda estrategia de marca. Este enunciado implica que, las empresas y organizaciones deben adaptar sus formas y métodos a esta nueva realidad apuntando a estrategias que consigan

diferenciar todo lo que rodea a sus productos y servicios ofreciendo vivencias auténticas y únicas.

1.1.1 Vivir una marca

La aparición de la marca, desde tiempos remotos, supuso un cambio sin precedente para el desarrollo de los mercados. En la actualidad, estos están enmarcados por la competencia y continua aparición de marcas que, desde distintas formas y tácticas, buscan hacerse un lugar en la mente del público.

A través del tiempo, la evolución de las marcas ha sido constante. Si bien su origen se centró en una condición única, es decir, como herramienta diferenciadora; el presente le ha impuesto nuevos patrones a los que debe responder para asegurarse una posición dentro de la competencia comercial. Tal como detalla Vicente, “la marca rompe el anonimato de la indiferenciación material en la cual todo da igual, para inaugurar un universo simbólico donde cada objeto es único” (2009, p.247).

Si bien el desarrollo de los mercados modernos favoreció el auge de las marcas -bajo los efectos de la oferta y la demanda-, el principal protagonismo ganado por las mismas se ve plasmado en su capacidad de llevar sobre sí mismas conjuntos infinitos de significados y mensajes que proponen promesas y propician procesos de comunicación entre las organizaciones y los consumidores.

Es precisamente en esta nueva era marcaría donde la proyección de sentimientos y emociones, desplazan definitivamente su condición de construcción gráfica de única utilidad para adentrarse a ámbitos más complejos, como la mente y emocionalidad humana.

La marca debe ser una garantía de calidad y responsabilidad. Pero, en lo fundamental, las marcas son una emoción. Los productos son racionales, pero las marcas son emocionales. Los consumidores eligen al producto/servicio con el cerebro, y a las marcas con el corazón. La principal función de una marca es inventar un universo de significación, construye mundos posibles, y lo hace por medio de la interacción. (Vicente, 2009, p. 248).

El eje imaginario recreado por la marca, salta a la realidad para convertirse en un sujeto social, capaz de modificar conductas, y que al igual que el mismo ser humano, puede mantener relaciones afectivas con todo el que se relacione con ella. Todo este proceso se desarrolla en un conjunto de promesas, que la marca en su fase de construcción, propone al público.

La proyección y medio de partición de las marcas ha trascendido más allá del mismo mercado, otorgándole nuevas posiciones en la rutina diaria de los consumidores, proponiendo estilos de vida y marcando tendencias. Desde esta perspectiva, Ghio contextualiza que “las marcas se han convertido en un fenómeno comunicacional y comercial en una escalada nunca antes alcanzada en la historia, trascendiendo y manifestándose como un activo componente de la cultura” (2009, p. 16).

Actualmente, se puede decir que lo realmente significativo de la marca son sus propiedades intangibles, ya que en función a estas, toma forma su expresión y humanización, teniendo como consecuencia la desvinculación como aspecto visual diferenciador, para transformarse en una portadora de emociones y experiencias.

En pleno fulgor de la era de las comunicaciones y tecnología, las marcas además de, darse a conocer por medios masivos tradicionales, han visto la oportunidad de proliferar nuevas rutas de conocimiento, tan importantes para asegurar relaciones perdurables y la transmisión en sí de sentimientos de los que desea apoderarse. Este hecho es tan trascendente para su mantenimiento en el mercado, ya que no solo se trata de asegurarse un puesto en la industria, sino conseguir clientes que se enamoren de ella y conectar en definitiva el estilo de vida de los usuarios con la marca misma.

En la relación de las personas con las marcas, las cosas suceden de modo similar. La oferta tentadora inicial, junto a la promesa de una experiencia vivencial única, son el punto de partida. Mantener el vínculo dependerá, entre ellos preferencia, conocimiento, consistencia y confianza. Gerenciar una marca en estas condiciones requiere de talento, creatividad, honestidad y respeto. Y, sobre todo, sensibilidad para escuchar lo que la gente espera de esa marca: esos intangibles, fuentes de valor que,

en muchos casos, dejan en un segundo plano las funciones utilitarias originales. (Ghio, 2009, p. 70).

Desde esta pretensión de fabricar y promover sentimientos y valores alrededor de la marca, esta estrategia está completamente relacionada a las maniobras del marketing de la experiencia, tan necesaria en esta nueva era de exploración y búsqueda de conexión de los consumidores. Este ejercicio del mercadeo no fue diseñado para aplicaciones únicas y específicas, sino que por el contrario, puede ser adaptado a distintas industrias, productos y servicios, pero su utilización dependerá en definitiva de la marca y la manera en que esta pueda ajustarse a la vida del consumidor y recrear experiencias que inspiren a los consumidores.

En la implementación de una experiencia de marca o, en un sentido más afectivo, la provocación de emociones y vivencias a través de la marca, se ven involucrados distintos factores, que según Schmitt aparecen en primera instancia “las acciones individuales prolongadas en el tiempo (que abarca experiencias físicas hasta patrones más amplios de comportamiento) y, segundo, una experiencia de relaciones, siendo la experiencia que tiene el individuo de pertenecer a un grupo, sociedad o cultura” (2000, p.82).

Si bien la modalidad de la experiencia de la marca puede estar fijada únicamente en la vivencia, este objetivo puede carecer de precisión si no es determinado el proceso de abordaje de esta estrategia. Dado que la experiencia es recibida a través de los sentidos, es importante recalcar que cómo se trata de una táctica preconcebida, en donde la marca es el transmisor de estímulos, se puede estar hablando de sensaciones, sentimientos y pensamientos.

Estos tres módulos que, con frecuencia son los más demandados dentro de la estrategia de la experiencia para diferenciar empresas, productos y servicios tienden a modificar y a generar grandes impactos en cómo los clientes añaden valor a lo que consumen. En función a la apelación de las sensaciones, Schmitt (2000) propone que la finalidad de esta práctica

es, la estimulación de los cinco sentidos con una finalidad general de proveer placer estético, emoción y encanto por medio de la estimulación sensorial. A través de la vista, gusto, tacto, olfato y oído es posible crear identidades de marca y empresariales que atraigan al cliente hacia determinado producto, olvidando muchas veces el beneficio racional que este le aporta, sino que más bien, pasa a ser más importante el placer que este le provee durante su consumo.

Para la recreación de sentimientos, el enfoque más significativo debe centrarse en obtener afecto hacia la marca o empresa. Pero, esta estrategia en sí debe analizar críticamente cómo deben ser influenciados los estados de ánimo y, en el cómo estos antes, durante y después del consumo acercarán a la marca con el consumidor; es decir que, se puede abordar desde estados muy apacibles hasta muy intensos, siempre manteniendo el margen de lo que intenta comunicar la marca y lo que desea transmitir, para obtener una medida justa de los sentimientos con los cuales se quiere asociar.

Los sentimientos son más poderosos cuando se producen durante el consumo. El contacto y la interacción generan unos fuertes sentimientos que se desarrollan a lo largo del tiempo y están relacionados con encuentros personales. En realidad los sentimientos por contacto surgen del contacto durante el consumo a lo largo de periodos de tiempo prolongados. (Schmitt, 2000, p. 148).

La estimulación de la creatividad, el rompimiento de paradigmas y antiguas creencias en el público, es lo que incentiva una correcta estrategia de marketing de pensamientos. El objetivo de esta táctica de mercado apela a la asociación y al enfoque creativo y asociativo del consumidor en donde la provocación juega un papel como estimulante al debate y a la controversia sobre la marca. Por otro lado, el factor sorpresa motiva a despertar a la imaginación, facilitando la formación de expectativas que mantienen al público esperando más de lo que piden, u obtienen algo distinto a lo esperado. A este respecto, Schmitt sostiene que “la forma de pensar asociativa y divergente es más despreocupada. Implica fluidez perceptiva (esto es, la capacidad de generar ideas), flexibilidad (esto es, la capacidad

de cambiar perspectivas fácilmente), y originalidad (esto es, la capacidad de crear ideas inusuales)". (2000, p. 169).

En líneas generales, la búsqueda e implementación de la experiencia y la vivencia de una marca, no solo se centra en instaurar una estrategia que asegure la rentabilidad económica, o una táctica que demanda el mercado actual para mantener el flujo de la competencia. Más allá de eso, busca el estrechamiento y vinculación perdurable entre el consumidor y la marca que separe y convierta el innegable intercambio comercial, por una relación más íntima y estrecha en donde cada una de las partes se complementa con la otra.

1.2 Personalidad de la marca

Desde aspectos generales, los seres humanos a pesar de compartir un mismo patrón físico y biológico, poseen infinitos rasgos que los diferencian entre sí. Estos rasgos están profundamente marcados en su conducta, relacionamiento e interacción con su entorno y pares. Aun cuando dos personas se hayan desarrollado en circunstancias y ambientes iguales o similares, su comportamiento y actuación serán distintos y diferenciados por aspectos intrínsecos a su personalidad.

Al igual que la psicología y conducta humana, el mercado se encuentra integrado por un sinnúmero de marcas, que si bien, pueden ofrecer mismos productos y servicios, responderán a distintos públicos y consumidores en base a la personalidad que demuestren en su comunicación y para con ellos.

Para aquellos consumidores que las eligen, las marcas son, con frecuencia, más que un conjunto de atributos. Las marcas son instrumentos a través de los cuales nos expresamos y forman parte de la manera en la que percibimos a los demás y a nosotros mismos. En algunas ocasiones, los consumidores tienden a asociarse emocionalmente con sus marcas, las consideran compañeras en una relación personal. (Vicente, 2009, p. 259).

De igual manera que los seres humanos, las marcas poseen características que las convierten en únicas, irrepetibles y marcan la diferencia sobre el resto. Es justo en el patrón de diferenciación donde la personalidad de la marca interpreta un rol principal.

Estas deben hallar características inimitables, para que aun compitiendo con pares similares, jamás puedan ser iguales unas y otras, o al menos no ser percibidas de una misma manera.

En la fase de la construcción de una marca, estos aspectos diferenciadores son atribuidos por la organización a la que esta pertenezca, ya que además de, responder a distintos patrones, la marca responde a una identidad organizacional y a una promesa por cumplir. Es por esta razón que los atributos adheridos a la marca, y que en definitiva reflejarán su personalidad, deben ser cuidadosamente seleccionados para que los mismos respalden lo que la marca dice ser.

En términos más específicos, Wilensky expresa que “la personalidad de una marca resulta crítica en la era de la globalización. Las personalidades marcarían cruzan fronteras de igual modo que las personalidades humanas. Las metáforas humanas ayudan a definir el carácter de la marca”. (2003, p. 136).

Desde un aspecto más táctico, este conjunto de características humanizadas a una marca, cobran un sentido fundamental en la formación de un posicionamiento e imagen, claves en el desarrollo del valor y estrategia de la misma.

Un hecho determinante en la construcción de la personalidad, atraviesa la misma cultura y el ámbito en el que la misma está inmersa y se desarrolla, ya que con naturalidad, las marcas son influenciadas por distintos aspectos, que van desde el público al que van dirigido, la edad, el género y estratos económicos. Desde esta misma óptica:

La personalidad de la marca refleja el significado cultural que se le proporciona por medio de las estrategias de diseño y publicidad, mostrando los valores propios de la cultura a la que pertenece. Asimismo, este significado es percibido y organizado mentalmente por los consumidores de manera diferente en distintas culturas. (Vicente, 2009, p. 260).

En el proceso de elección de una marca, los consumidores suelen sentirse atraídos hacia las que lucen similares a su misma personalidad. Y, esto en vista que, en el presente las marcas son un reflejo de sus consumidores. Estos le humanizan, construyen fuertes vínculos emocionales hacia ella, proyectan sus intereses, gustos y expectativas sobre la marca.

1.3 Importancia del posicionamiento

Dentro de la mente humana, existen conceptos que están sujetos a la subjetividad, ya que con naturalidad, el hombre suele hacer construcciones de su propia realidad. Esta condición lo conduce a organizar y ceder espacios mentales a los distintos objetos y pensamientos -así como, preferencias y gustos-, que posee.

En el contexto del marketing, desde el tradicional hasta las prácticas más modernas, existe un concepto que debe ser profundamente estudiado, aplicado y desarrollado para que los diferentes productos y servicios alcancen un espacio mental permanente en el público y consumidores a los que son dirigidos.

A función del eje marcario, en muchas ocasiones el grado de subjetividad puede ser manipulado a través de ciertos estímulos o por la apropiación de conceptos adheridos e implementados en la comunicación, que si bien es la intención de una marca, producto o servicio, responde a una estrategia de marketing.

El posicionamiento constituye el resultado de acciones tendientes a “marcar” la mente del consumidor. Comienza en un producto; es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución, un lugar, una idea, e incluso una persona. Pero el posicionamiento es un concepto subjetivo, ya que no se refiere al producto sino a lo que el producto o el servicio logra en la mente de los clientes; es decir, cómo el producto se ubica en una mejor posición en la mente de los consumidores actuales y potenciales. (Vicente, 2009, p. 297).

Esta apreciación comenzó su difusión, implementación y popularidad, cuando estando en competencia en el mercado, las empresas comprendieron que la verdadera batalla no se

libraba directamente en la industria, sino en la elección del consumidor. Es, entonces en la mente humana donde marcas e imágenes se disputan un lugar.

La pretensión de posicionar una marca en la mente del consumidor, no es solo un hecho que supone la apropiación de conceptos; por el contrario, la empresa, marca u organización debe haber identificado a esta, como una estrategia a largo plazo, que debe ser planteada precisamente en el proceso de construcción de la marca misma. Desde esta misma perspectiva, la marca debe tener pleno conocimiento de sus virtudes, atributos y valores para que sean infundados en su comunicación, y estos la acerquen a un posicionamiento más claro y efectivo.

Aun, cuando el apropiarse de un concepto puede parecer la adjudicación de un posicionamiento, este hecho no es la garantía del mismo, ya que no es solo un atributo único el que lo determina; por el contrario, depende del relacionamiento que dicha valoración mantenga con atributos relevantes en la mente del consumidor y la retroalimentación que se sostiene entre la imagen de la marca infundida por la comunicación.

A este respecto, Rivkin y Trout (2003) añaden que un posicionamiento no debe ser interpretado como un simple concepto del marketing al cual todo producto y servicio debe ser sometido sin consentimiento de su verdadero alcance. Este concepto debe ser canalizado y proyectado como una verdadera ventaja competitiva, que desarrollado en óptimas condiciones superará cualquier propuesta de oferta que presenten los competidores y además, demarcará una real diferencia para con ellos en el mercado meta.

Si bien esta consideración se utiliza para diferenciar marcas, productos y servicios para asociarlos con atributos deseados por el consumidor, es necesario tener en cuenta y conocer a profundidad lo que los clientes opinan sobre los mismos, así como también, saber el concepto que se desea instaurar en los clientes y lo que opinan estos sobre los competidores, ya que no se puede posicionar una marca en solitario. Este elemento está

determinado por su relación con pares y similares. Por lo tanto debe ser una posición que tenga en cuenta no sólo las fortalezas y debilidades propias sino también la de los competidores.

1.3.1 Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento, como muchas de las maniobras del marketing que tienen como función acercar las marcas con los consumidores, responde a distintas formas y tipologías, que dependiendo de la necesidad que posea la misma y su posición en el mercado, abordará una estrategia específica que garantice sus obligaciones.

Una vez planteada con claridad, la idea o concepto con el que se decidirá ocupar el espacio de privilegio en la mente del consumidor potencial en función de satisfacer la necesidad genérica específica, se deben proponer los comparativos; es decir, otorgar al producto una personalidad diferente con respecto a lo que hacen las demás marca. Es fundamental que se emprenda una introspección que permita el conocimiento pleno de las bondades y atributos diferenciales de la marca para que puedan ser eficientemente proyectados.

A la hora de justificar una estrategia, es de suma importancia tratar las relaciones que ejercerá la marca con sus posibles consumidores, tomando en cuenta que “algunas marcas se posicionan a partir de adueñarse de algún vínculo establecido entre el consumidor y el producto” (Wilensky, 2003, p. 173). Esta relación vincular se da desde lo emocional, racional y hasta subjetivo: se traza desde la capacidad de la marca de conectarse emocionalmente con el consumidor.

Partiendo desde el punto de vista racional, los consumidores en muchas de las ocasiones, buscan en las marcas cualidades reales y perceptibles, que no están necesariamente ligadas a lo emocional, sino a lo tangible. Según Vicente (2009), estos atributos tangibles aportan ciertas ventajas que los demás no proporcionan, marcando una diferencia concreta sobre los

beneficios que una marca aporta hacia sus consumidores en el plano real; suponen diferencias auténticas, físicas y comprobables.

En el plano de las imágenes entran en juego los atributos intangibles, que aunque están en plena correlación con los aspectos físicos, ven su nacimiento en el terreno imaginario del consumidor, y cómo este por asociación los atribuye a un producto. En consecuencia, estos marcan la mayor parte de éxito en el posicionamiento de las marcas, ya que son los que tienden a ser retenidos en la mente del público, y por los que serán recordados, definidos, juzgados y elegidos.

Si bien los atributos tanto tangibles como intangibles, son la sumatoria de beneficios que obtiene un consumidor al adquirir una determinada marca, la estrategia de marca en función a los beneficios está orientada a destacar especialmente “los atributos e intangibles o, por el contrario, enfatizando los beneficios para el cliente. Generalmente, los beneficios para el consumidor pueden ser clasificados en racionales o emocionales. En algunos casos los beneficios racionales son el soporte de los beneficios emocionales”. (Wilensky, 2003, p. 175). Como factor fundamental dentro de este tipo de estrategia, el precio llega a ser factor significativo hasta llegar a convertirse en el punto fuerte de la misma, correlacionándose con la calidad y la imagen.

La situación del consumo –puede determinar en definitiva-, una estrategia de posicionamiento, cuando la marca está asociada a determinada ocasión, temporada y acontecimientos que llevan al consumidor a asociarla a un hecho específico, o en algunos casos, convertirlas en el estandarte de una tradición.

Uno de los requisitos fundamentales para instaurar una marca en el mercado, es conocer al consumidor a la que va dirigida, ya que orienta y allana el camino hacia la comunicación y a mercados metas. El estilo de vida del consumidor, según Wilensky (2003) es otra estrategia resaltante que puede convertir a la marca en un representante de una corriente sociocultural,

a la vez que cómo factor, resulta determinante en el proceso de compra; es además, un criterio que describe la segmentación de los mercados y la comunicación.

La ubicación de un país, ciudad o localidad llega a ser determinante en la fase de posicionamiento, a partir de la influencia que pueden tener los distintos factores que se interrelacionan en el lugar.

Una estrategia de posicionamiento consiste en capitalizar para una marca el posicionamiento previo que tiene el lugar del cual proviene. La marca de los países posiciona productos como, por ejemplo, Alemania con cervezas y maquinaria de alta tecnología, Italia con calzado e indumentaria de gran diseño y Francia con vinos y perfumería. (Wilensky, 2003, p. 181).

Cabe esclarecer que para asignar una estrategia de posicionamiento sobre una marca, pueden ser aplicadas una o más estas, ya que con naturaleza, las marcas pueden responder a distintas naturaleza.

Capítulo 2. La marca país

2.1 Fenómeno, nacimiento y concepto de la marca país

El presente está enmarcado por el surgimiento de distintos fenómenos socioculturales que han visto su desarrollo a partir de los avances tecnológicos del hombre. La globalización, la comunicación y el consumo masivo componen parte de la base de la economía actual, de igual manera, son las responsables del derrumbamiento de las barreras y fronteras existentes entre los estados y naciones que constituyen el mundo. Bajo esta misma perspectiva se ha visto acrecentado el desarrollo de las economías y la competitividad mundial desde todos los aspectos.

A este respecto, Molina sostiene que “en la actualidad, la comunicación internacional afecta los límites culturales del mundo. Desde la Segunda Guerra Mundial la influencia de ciertas regiones ha ido en crecimiento; hoy la mayor parte del tráfico cultural fluye desde las regiones anglófonas”. (2004, p. 33).

La eclosión de todos estos elementos, que hoy definen el presente, ha dado origen a una sociedad global que puede ser comprendida como una integridad social diversa en donde convergen los mercados, la producción y la comunicación. Desde la visión más simple, la economía yace de una oferta y una demanda, pero ahora existe otro factor fundamental de este innegable hecho: las marcas.

Por este motivo, las marcas tienen una relevante importancia en el presente y aún más en el futuro. Una ilustración del valor potencial de las marcas ligadas con los espacios económicos fueron las propuestas de los Presidentes de Brasil, Chile, Colombia, Uruguay, Eslovenia, Croacia, Nueva Zelanda, Mongolia, Ecuador, Australia, Cuba y Costa Rica, entre otros, para convertir a sus países en una marca regional con fuerza para atraer inversores y poder exportar con garantía de calidad. (Molina, 2004, p. 40).

Hoy en día, la denominación *marca* no le brindan su exclusividad de apropiación a servicios y productos que pueden ser adquiridos en mercados tradicionales y locales, sino que por el

contrario, se pueden convertir en marcas celebridades del mundo del espectáculo, deportistas de alto rendimiento, políticos, clérigos, lugares, regiones y países, entre otros.

En este sentido, una marca no debe ser entendida como un aspecto simple, visual y diferenciador, sino por las atribuciones intrínsecas a ella, es decir, las propiedades atribuibles a sí misma, los sentimientos que llega a desembocar y la identificación que alcanza el público para con la misma.

Es bien conocido que cada nación es propietaria de un sinfín de patrones culturales, recursos naturales, realidades económicas y costumbres ciudadanas que sirven de fundamento diferenciador entre un país y otro. Una vez que son reunidos todos estos criterios en un solo concepto definitorio, se facilita el proceso de creación de una marca país.

Una marca país, ¿Qué es eso? Tratar de identificar los productos y servicios que componen la potencia exportadora de un determinado territorio, y lanzarlos al mundo, con la participación de todos los sectores de la vida pública y privada, como un activo estratégico bajo el sello de “Hecho en”. Se trata de un conjunto de significaciones asociadas a un país, como un sentido en la mente de los ciudadanos del mundo. (Molina, 2004, p. 148).

El sentido más estratégico, y base de la implantación de esta maniobra marcaría, yace de la necesidad de una imagen de país, resultante de atributos positivos que sea capaz de influir favorablemente en los intercambios comerciales con el resto del mundo, atraiga capitales de inversión, potencie la industria turística y el sector exportador nacional.

Basado en estos principios, las naciones presentes en la actual economía globalizada compiten continuamente por ganarse un lugar preciado en la mente de los consumidores, que dependiendo de sus preferencias, se decantan por determinados productos y servicios provenientes de específicas regiones. Como explica Molina, “de esa interacción compleja se desprende el efecto que, en su caso positivo, podríamos ejemplificar con la expresión: Yo prefiero Colombia, México o Estados Unidos, sus productos, servicios, arte, cultura, o los meros destinos geográficos”. (2004, p. 148).

Si bien por tradiciones históricas, culturales y el desarrollo de específicas industrias, algunos países se han hecho propietarios de genéricos, “solo por citar algunos ejemplos nombramos aquí a Escocia con su whisky y la isla de Cuba con su ron y sus puros o habanos” (Molina, 2004, p.152), los productos naturalmente se van convirtiendo en iconos para los países que facilitan la construcción de un estilo de vida propio del lugar y una forma particular de definirlos, de acuerdo a la imagen que proyecta su marca país en los consumidores.

El beneficio a perseguir con la implantación de este sistema de marca nacional, además de incrementar los beneficios económicos para el país desde varios ámbitos, es la enfatización de sus atributos, anteponiéndolos sobre cualquier aspecto negativo que sea de conocimiento público que pueda tener influencia sobre el concepto del país.

Famosa en todo el mundo por el narcotráfico, las guerrillas y el conflicto, Colombia a finales de 1990 y principios de la década del 2000 decidió que debía cambiar su imagen mundial. El cambio de imagen se inició con una sustancia real. Las mayores inversiones en infraestructura fueron destinadas a proyectos de educación, salud, proyectos de infraestructura pública, seguridad y protección, junto con un nuevo marco jurídico para las empresas y un régimen fiscal más favorable. Todo esto envió una señal al mundo haciendo ver que Colombia es un país serio, dónde se pueden hacer negocios. (Misión turismo, 2014)

Un ejemplo claro, cercano y exitoso sobre la gestión de una marca país es Colombia. A pesar de los conflictos armados internos que azotan la realidad de la nación suramericana, desde hace más de medio siglo, ésta ha sabido sacar partido de sus fortalezas e imponerlas sobre la imagen negativa que se tuvo de ella por muchos años, aportándole un renovado concepto de país, que a su vez favoreció su crecimiento económico, turístico y participación mundial desde diversos aspectos.

Ahora bien, en el proceso de construcción de una marca, que a simple vista parece sencillo, no debe ser encerrado bajo la idea de un simple símbolo identificador, sino que por el contrario, en todas las propiedades intangibles que trae consigo una marca, y es en relación a esta anexión de cualidades donde se presenta el reto principal: desarrollar un conjunto

amplio de significados para la misma, que además una en sí todos los atributos y valores que se pretende reflejar sobre ella.

En la fase de desarrollo de una marca se debe enfrentar una etapa de planificación conceptual estratégica sobre ella, tratándose entonces de la formulación del contenido que implícita y explícitamente esta debe transmitir. Desde una visión más objetiva, una marca es un constructo vacío de funcionalidad si no es capaz de aportar información esencial del país u organización que la construye.

Ante este nuevo concepto de la economía globalizada y la multifuncionalidad de las marcas en distintos ámbitos, Costa señala que:

La marca país es un nuevo fenómeno de la cultura global de servicios. Es una macro marca y como tal debe ser concebida y gestionada. Una macro marca no es un mono producto. Es una realidad multipolar. Una irresistible constelación de macro y micro polos de deseos. Llamo "polos de deseo", de modo general, a cualquier atractivo y oportunidad de contacto, de relación y de experiencia con el país entre el visitante y el inversor con cualquier producto, servicio, entidad, escenario, etc., que integran la macro-oferta. "Polo de deseo" es cada oportunidad de atraer y satisfacer al turista, al comerciante, al inversor, al exportador autóctono. (2007, párr. 1).

Si bien la construcción de una marca para mercados tradicionales es de naturaleza compleja, la fabricación de este identificador nacional presenta más dificultades, ya que integra aspectos diversos de una nación que se combinan al unísono, y además incluye desde el nivel estatal, distintas instituciones que deben comprometerse a respaldarla y gestionarla como el estandarte principal que defina las industrias, las empresas, los líderes sociales, los políticos, el deporte, el arte y la cultura.

Desde la expansión del mercado, el consumo y las comunicaciones a escalas globales, las marcas ya no conocen fronteras que las delimiten y detengan su crecimiento. El presente les plantea un reto a éstas: lograr gran impacto, conocimiento y poder de persuasión que las provea de atraer a la mayor cantidad de público posible. La marca país no es el único gran fenómeno de la cultura global, ya que los consumidores aspiran diariamente a sentirse

identificados con nuevos productos, servicios y lugares, y a introducirse cada vez más en las conexiones emocionales que las marcas tienen para ofrecerles. Las subdivisiones dentro de esta propuesta marcaría no se han hecho esperar, conduciendo al surgimiento de marcas regiones, provincias y hasta ciudades.

2.1.1 Marca provincia

Las divisiones geopolíticas y geográficas de un país son piezas claves para la coordinación, planificación y funcionamiento de las instituciones establecidas por el estado, ya sea para el ejercicio del poder centralizado o descentralizado de un gobierno.

En una perspectiva más amplia, apuntada al ámbito del turismo e inversión de capitales, estas divisiones dan una facilidad en cuanto al aprovechamiento de recursos naturales, riquezas culturales, patrimonios históricos y naturales.

A diferencia de la marca país, que busca englobar a una nación bajo un mismo esquema para favorecer sus posibilidades económicas y de desarrollo ante el mundo, una marca provincia plantea esta estrategia para proyectarse nacional o internacionalmente a partir de sus propias industrias, productos, identidad cultural, histórica, social, y además, las condiciones turísticas que ofrece.

Una Marca Provincia fuerte no solo atrae a los turistas y a las inversiones, sino que también puede incrementar la venta de productos. Los productos con Marca Provincia tienen un gran peso sobre percepciones preexistentes sobre la provincia/país para incrementar la toma de conciencia, crear una imagen y ejercer influencias sobre las opciones con respecto a la calidad del producto. (Tuco Agency, 2015).

Una de las consecuencias de la globalización es la marcada interdependencia de los mercados, que en caso de las marcas provincia, se debe tomar en cuenta los estándares técnicos aplicados sobre el país, ya que con naturaleza las provincias buscan resaltar unas de otras a través de sus diferencias, estas no se deben alejar por completo del planteamiento de marca y de imagen propuesto para la nación. Tal y como manifiesta Costa, “el desarrollo

estratégico de la marca provincia permite explotar, avalar y respaldar los atractivos, los productos y servicios que esta provincia vende, la calidad de su paisaje, su turismo, historia, tradiciones, gastronomía, cultura, sus atractivos para invertir y sus ciudadanos”. (2007, párr. 5).

2.1.2 Marca ciudad

El crecimiento de las naciones y poblaciones -desde una perspectiva demográfica-, está estrechamente ligado al incremento de las tasas de natalidad, condiciones económicas y migratorias, y además al crecimiento urbano –como consecuencia de los anteriores factores-, que en términos más adaptados a la actualidad, se traducen en ciudades. “El proceso actual de urbanización comenzó en Inglaterra, en 1900, cuando su población urbana superó en número a la rural, y se extendió a Europa, ampliándose al resto del mundo tras el estallido de la primera guerra mundial”. (Molina, 2004, p. 225).

La ciudad, tal y como es concebida, es un espacio de interrelación entre seres humanos, que sirve como marco para el nacimiento de culturas y tendencias propias del lugar. Aun cuando estas son dependientes de un país y están demarcadas por una cultura nacional, cada ciudad es poseedora de aspectos diferenciadores que las convierte en más o menos atractivas desde el ámbito que se le juzgue.

Dado que la actualidad se presenta como una época caracterizada por el consumo, el desarrollo de las industrias, el auge de los medios de comunicación, la influencia del mercado y el turismo, no resulta ajeno que las ciudades compitan entre sí, y que a través de la implementación de una marca propia y distintiva que la represente como un todo, busquen atraer la mayor cantidad de consumidores hacia ella, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La finalidad es transformar la denominación de la ciudad en algo más que un nombre; la idea es transformarlo en algo memorable e inolvidable, hacia donde se necesite y

desea siempre estar retornando. Que la sola alusión a un logo (Nueva York, Barcelona, Rio de Janeiro, Buenos Aires) dispare una serie de asociaciones, imágenes y hasta sensaciones que buscarán siempre ser sinónimo de algo positivo. (Molina, 2004, p. 232).

Son distintos los aspectos que conllevan a la conformación de una imagen propia de una marca ciudad, que lejos están de aspectos más robustos como la simple arquitectura. Los más sobresalientes en esta categoría apuntan a las ofertas culturales y de ocio, estilos de vida, el concepto particular del *glamour*, las tendencias y la calidad de vida urbana. El concepto de marca ciudad apunta a un planteamiento estratégico de representación sobre la misma, que defina de qué manera quedará representada la ciudad a partir del desarrollo de esta propuesta marcaria.

2.2 Bolivia como marca país

A partir de la premisa de marca país, este invaluable concepto usado en el ámbito del *marketing* remite al valor intangible de la imagen de un país a través de los múltiples aspectos que lo componen, como: sus productos, el turismo, la cultura, las tradiciones, sus ciudadanos, sus líderes, los deportistas, sus logros, las empresas y su historia, entre otros, que determinan los valores que se asocian a ese país.

El estado plurinacional de Bolivia, -como muchos países de la región sudamericana y el mundo-, se ha introducido en el mercado de las marcas nacionales en busca de dar a conocer a la nación como un destino turístico reconocido internacionalmente.

Específicamente, el año 2011, en conjunto del Ministerio de Culturas y el Viceministerio de Turismo fue presentada la marca *Bolivia te espera*, “bajo la estrategia de promocionar el turismo nacional al exterior y fomentar internamente la curiosidad por descubrir espacios naturales (turismo rural y de aventura) conjugado con espacios de riqueza histórica patrimonial y cultural”. (Velásquez, 2012, párr. 1).

En la búsqueda de promover su diversidad de climas, su marcada herencia cultural, su influencia andina y amazónica y su tradición vinícola, suscitó en la nación sudamericana a tomar iniciativa en el fomento de su turismo, como ya habían tomado partido países vecinos como Ecuador, Perú y Colombia.

La implantación de esta estrategia marcaría, además de promover los atractivos turísticos que el país tiene para ofrecer, aprovechó la oportunidad para impulsar el potencial energético de sectores que requieren mayor inversión. Villegas manifestó que “la participación de Yacimientos (YPFB) en esta campaña turística es de vital importancia para la petrolera, ya que se busca que Bolivia cobre protagonismo a nivel mundial, frente a esta promoción a escala de política de Estado” (2011, párr. 5).

Un factor decisivo en el impulso de esta nueva etapa de Bolivia en el *branding* de países, es la posibilidad de que a través de esta acción –propia del *marketing*, las relaciones públicas y la publicidad-, la industria petrolera boliviana gane renombre y capte más socios extranjeros que puedan realizar inversiones en el país.

Pese a los grandes esfuerzos realizados a fin de construir una imagen sólida como nación y la financiación llevada a cabo para este proyecto, Bolivia, a través de este planeamiento estratégico de marca, no ha podido conseguir los resultados esperados propuestos como objetivos en la fase inicial de la construcción marcaría, ya que “según el estudio Marca País 2013 elaborado por la firma *FutureBrand*, publicado por *AméricaEconomía*, Bolivia tiene una de las marcas más débiles del mundo ya que está en la posición 96 de 113 naciones consideradas.” (Quispe, 2014, párr. 4).

Desde esta perspectiva, la marca país de Bolivia, que desde su creación ha perseguido el posicionamiento del país y una escalada entre los destinos turísticos por excelencia de la región sudamericana, aún no recoge los frutos impuestos en su ascenso en el *branding* de

naciones, ponderando que “esta campaña de fortalecimiento, desarrollo y promoción turística contó con un financiamiento económico de 20 millones de dólares”. (Villegas, 2011, párr. 11).

2.3 La Paz, Cochabamba y Santa Cruz: Departamentos del eje central.

El estado plurinacional de Bolivia se encuentra dividido en nueve departamentos político-administrativos. Según la estructura demográfica, la extensión territorial, ritmo y crecimiento económico- industrial, los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz conforman el eje central.

El eje central boliviano se encuentra constituido por los principales departamentos que representan a las tres condiciones geográficas predominantes en el país: Andes, valles y amazonia. La Paz se plantea como la principal referente de la región andina, además de ser la capital política del país, alberga la mayor cantidad de habitantes, que para el año 2010 ascendía a la cifra de 2.839.946. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2013).

Situado en la región central de la geografía boliviana, el departamento de Cochabamba se distingue por formar parte de una de las tres divisiones políticas-territoriales más importantes del país sudamericano. Su población actual se aproxima a los 1.861.924 millones de habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2013).

El departamento de Santa Cruz es catalogado como el motor económico del país plurinacionalista y es el segundo más poblado. En la actual, su población en constante crecimiento, asciende a los 2.785,762 millones de habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas, 2013).

La principal influencia que poseen estos tres departamentos reside mayoritariamente en el ámbito económico – productivo, ya que a través de ellos se generan los principales aportes del Producto Interno Bruto del país altiplano.

Capítulo 3. Nacimiento de una marca: Santa Cruz, ni te imaginás.

3.1 Historia y evolución de Santa Cruz

El Departamento de Santa Cruz se encuentra ubicado en la región oriental de la geografía boliviana. En sus orígenes, éste se caracterizó por ser un vasto territorio de llanuras despobladas pertenecientes al Virreinato de Lima, que al igual que la mayoría de las naciones latinoamericanas, fue descubierta por los conquistadores españoles en el siglo 16. Según los datos históricos que se manejan alrededor de estos extensos territorios, los primeros en llegar a esta región desde tierras remotas, fueron los exploradores provenientes del Imperio Español atraídos por la leyenda de El Dorado: un legendario reino de inagotables riquezas.

Los conquistadores no encontraron las fabulosas riquezas de El Dorado, pero a cambio de ello, decidieron convertir a la fe cristiana a todos los pueblos dispersos que habitaban la región. Fue así que a partir de la segunda mitad del siglo 17, la llanura cruceña se convirtió en tierra de Misiones que fueron fundadas por Jesuitas y Franciscanos. (Sanabria, 1995, p. 19)

La derivación del nombre de Santa Cruz es proveniente de estas campañas misioneras de la fe cristiana, que para rendirle homenaje a la misma, atribuyeron dicho nombre a estas nuevas tierras descubiertas en el área central de Suramérica. A partir de la instalación de las misiones religiosas, se produjeron “centros de producción y abastecimiento, no solo de esas pequeñas concentraciones humanas, sino también de toda la región, sobre todo en lo referente a productos agrícolas y, aunque en menor escala, la cría de ganado” (Sanabria, 1995, p. 22).

Además de los trabajos de campo y la enseñanza religiosa por parte de los misioneros asentados en las llanuras cruceñas, fueron inculcados a los lugareños conocimientos en las artes de la construcción con gran inclinación al carácter religioso.

Hoy en día, a raíz del traspaso de todos estos conocimientos, grandes construcciones arquitectónicas y artísticas ubicadas en poblados como San José, San Miguel, San Javier, Santa Ana, San Ignacio, San Rafael, San Ramón, Concepción, Porongo, entre otras, son fieles testigos de la historia colonial del oriente boliviano, y que además, actualmente constituyen una de las principales atracciones turísticas, tanto de la región, como de el país.

Para la época de fundación de la República de Bolivia, en 1825, la capital del Departamento cruceño, Santa Cruz de la Sierra era apenas una aldea de poquísimos habitantes, que en realidad jugaba un papel menos que secundario en la vida colonial del Alto Perú.

Aun cuando Santa Cruz tuvo un despliegue social influenciado por las misiones religiosas, “los contactos con el mundo exterior eran escasos y difíciles, entre otras causas porque las vías de comunicación eran precarias, cuando no inexistentes. Sin embargo, la región participó activa y decididamente en las luchas por la independencia”. (Sanabria, 1995, p. 29).

Grandes movimientos independentistas se gestaron en esta región, que dejando de un lado las condiciones precarias que se vivían para la época, caracterizadas mayormente por el olvido, aislamiento y abandono, no olvidaron la causa de liberarse del yugo español para convertirse en una nación libre y soberana.

A pesar de todo ello, para algo había de servir Santa Cruz en aquella agitada época de la vida nacional. Largamente alejada de las ciudades y los pueblos donde se urdía el complot y con fama de insalubre y plagada de niños insectos, fue elegida por los gobiernos para lugar de destierro de sus enemigos y delincuentes políticos” (Sanabria, 1995, p. 32).

El espíritu revolucionario y alejado de la ideología colectiva presente en Santa Cruz, encontró su causalidad a partir del uso que se hicieron de esta tierras, como lugar de exilio para pensadores y revoltosos sociales que de a poco fueron juntándose en una sola región, y hallando por ende, una extensa zona territorial contagiada de rebelión, independencia y en constante conflicto con las otras regiones del resto del país.

En términos generales, la situación del departamento no cambió mucho hasta bien entrado el siglo 20. Fue a partir de la década de los cincuenta, y más aún, del sesenta que empezaron a producirse transformaciones en la vida cruceña, en la actividad económica, en la arquitectura y en definitiva, en la importancia de la región en el contexto nacional. Resultan varios los motivos las razones causantes de ese proceso de cambio.

La conclusión de la carretera Cochabamba- Santa Cruz permitió la integración de la economía cruceña al mercado nacional y a un considerable flujo migratorio de occidente a oriente, sobre todo al norte cruceño; en donde se fueron asentando campesinos del Altiplano, que no pudieron ser beneficiados por las reformas agrarias de 1953. (Sandoval, 2004, p. 27).

Otros de los factores propulsores del cambio, vinieron de parte del Estado, a partir de la explotación intensiva de los yacimientos de petróleo y gas existentes en la región, así como también, la conclusión de la conexión ferroviaria con Brasil y Argentina, en materia de infraestructura. Paralelamente también se sumaron los incesantes reclamos de los cruceños ante el gobierno central, a fin de dar respuesta en términos de recursos, a la necesidad de la región ante la inminente llegada de inmigrantes que condujeron al rápido crecimiento del departamento, sobre todo en las áreas más cercanas a la capital, Santa Cruz de la Sierra, en las que también empezaron a crecer otras concentraciones urbanas.

A raíz de esta oleada de inmigración interna, “las ciudades y el campo empezaron a llenarse de gente y de vehículos que llegaban con más gente. Aparecieron enormes mercados en los que se ofrecían productos tradicionales de la región, y otros procedentes de otras tierras y otros climas”. (Sandoval, 2004, p. 34).

El aumento del flujo aéreo no se hizo esperar, tomando en cuenta que años antes de la inmigración hacia el departamento cruceño, las rutas aéreas arribaban una vez por semana cambiando drásticamente de a dos aviones por día. Fue a partir de los años sesenta donde Santa Cruz empezó a modernizar su hasta entonces, precaria e inexistente infraestructura de

servicios, abriendo paso a la instalación de un sistema de agua potable y a la construcción del servicio público del alumbrado eléctrico.

El gran salto hacia el liderazgo económico del departamento cruceño se vio cristalizado entre las décadas de los 80 y 90, en donde los indicadores evidenciaban la consolidación de una tendencia de crecimiento superior al promedio nacional, sin embargo, por la misma naturaleza del modelo neoliberal existente para la época, se vieron excluidos grandes sectores sociales e impidió el desarrollo de los sectores productivos.

La crisis económica de los años 80 había significado un retroceso en la economía, las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto, habían sido negativas para el departamento de Santa Cruz, entre 1982 y 1984. En ese periodo, el aporte de la economía cruceña al PIB, tuvo un promedio del 23,38% entre 1980 y 1986. Ya era el segundo departamento en importancia, ubicado solo por debajo de La Paz. (Sandoval, 2004, p. 140).

Desde este despliegue productivo, la economía regional de Santa Cruz ha crecido a mayores tasas que la economía nacional, demostrando de manera evidente el mayor dinamismo de la economía cruceña.

A lo largo de la historia, el liderazgo económico del departamento ha sido sostenido desde la mitad del siglo 20. En el futuro, queda como desafío de parte de la región, proponer un modelo de desarrollo participativo que permita establecer un equilibrio y representatividad entre las regiones y el estado central. Un estado que incorpore la participación de los sectores sociales excluidos, y que exprese la diversidad cultural y étnica.

Santa Cruz como región tiene la oportunidad histórica de asumir su responsabilidad como síntesis de la nacionalidad boliviana a través de un proyecto de desarrollo equitativo y sustentable para Bolivia.

3.2 Análisis del contexto

En las últimas décadas, el departamento oriental de Santa Cruz ha estado vinculado a las palabras crecimiento, desarrollo y progreso; y no en vano ha sabido demostrar con creces el

porqué de esta asociación. Su despliegue económico –en donde reside parte de su notoriedad con respecto a los demás departamentos-, se supedita principalmente en la contribución al producto interno bruto nacional (PIB) de Bolivia. Desde la capital de esta jurisdicción, que es una de las más reconocidas y recordadas del país sudamericano, se recogen cifras que apuntan que la ciudad de “Santa Cruz de la Sierra por sí sola acapara el 22% del producto interno bruto nacional. Eso es un 2% más que La Paz y El Alto juntas y más que el triple que Cochabamba, que acumula solo un 6% del PIB”. (Ortiz, 2015, párr. 3). Estos datos resultan particularmente sobresalientes, al tratarse de una ciudad que no resulta ser la capital político-administrativa del país altiplano y que por consecuencia, no alberga oficialmente las principales industrias estatales. Sin embargo, este departamento ha sabido encontrar bajo esquemas y pautas propias, la predominancia que le permite continuar en la vanguardia económica.

El liderazgo económico detentado por Santa Cruz proviene desde distintos ámbitos. Su motor productivo está primordialmente dedicado a la ganadería, producción de caña de azúcar, petróleo, soya y madera; industrias que le han incorporado diversidad y participación activa en la inclusión financiera.

Según la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN), los créditos dirigidos al sector productivo en el primer semestre de esta gestión (2014), han registrado un crecimiento en Santa Cruz de US\$ 212 millones, equivalente a un 14,4%, ubicándose como la región líder con un total de US\$ 1.459 millones. Asoban destaca que el 60% del crecimiento de la cartera en este sector se debe a Santa Cruz. (Luna, 2014, párr.1).

Dichos privilegios crediticios y financieros, son principalmente diseñados para la inversión del sector producción, que bajo estas circunstancias abalan y denotan el auge y crecimiento de la actividad económica del departamento cruceño.

El nivel de competitividad y la internacionalización de las actividades productivas de Santa Cruz le han conducido a una próspera y positiva aceptación de sus productos en mercados internacionales, poniendo en auge la calidad del sello que lleva su nombre y aumentando la

demanda de su manufactura. Según Moya, “el departamento de Santa Cruz generó el 25,4% de las exportaciones bolivianas registradas al primer semestre del 2014, conforme datos oficiales del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).” (Moya, 2014, párr. 1). Dentro de la gama de productos que Santa Cruz lleva más allá de las fronteras bolivianas, se encuentran el gas natural, la torta de soya, aceites crudos de petróleo, aceite de soya en bruto, grano de soya, formas de oro en bruto, minerales de cobre, harina integral de soya y leche en polvo.

Además de generar grandes cifras para los registros de exportaciones bolivianas, Santa Cruz nuevamente se ubica en la punta de los índices de producción nacional. Esto, no es más que la consolidación de lo que desde hace algunas décadas se asegura; que es el motor económico e industrial de Bolivia.

En la actualidad, este departamento es el gran productor de consumibles, ya que “el 67% de los alimentos que se producen en el país provienen del departamento de Santa Cruz, de los cuales el 80% se destina a la exportación y el resto al mercado interno”. (Vazquez, 2014, párr. 2).

Si bien Santa Cruz es conocida por su movida industrial y producción nacional, también acapara la atención de otro sector de la economía: la denominada industria sin chimenea. El turismo en esta región se ha visto impulsado por la condición de anfitriona en eventos de calidad internacional que la han puesto en el foco de atención mundial. La diversidad coexistente en este departamento es otro de los factores que la ha conducido al reconocimiento en el sector turístico. Tal y cómo señala Llanos, “el turismo es una de las actividades económicas que más ayuda al Departamento, ya que con ésta actividad ganan muchos, desde la pastillera hasta hoteles, restaurantes, empresarios que hacen negocios y así ganan todos”. (2014, párr. 2).

La gestión turística de Santa Cruz la ha impulsado y posicionado como un destino fijo entre curiosos y viajeros extranjeros que se decantan por recorrer la geografía boliviana.

En el presente, son variados los factores que potencia la imagen del departamento cruceño en el ámbito local, regional e internacional, abriéndole grandes posibilidades a la inversión privada en dicha región. Las virtudes que recoge esta provincia oriental, en el margen de inversión de capitales, la convierten en un lugar bastante atractivo, pasando de una aspiración a una realidad palpable. En los últimos años, empresarios y productores de distintas áreas han apostado y depositado la confianza en esta región para el crecimiento de sus negocios y actividades. La ventaja de poseer el mayor parque industrial de Bolivia, y además su ubicación estratégica –en el centro de Suramérica- que facilita la integración con países vecinos, le ha otorgado preeminencia por encima de otras provincias hermanas.

La mayor ventaja que puede tener un inversor, es que cuenta con un mercado interno que necesita ser abastecido, además que se genera un clima favorable para la exportación, así lo demuestran las cifras que colocan a Santa Cruz como el lugar donde se origina el mayor volumen, valor y diversidad de exportaciones de Bolivia. Estas condiciones la han convertido en un verdadero imán para varias empresas e industrias del interior y exterior del país. (Valera, 2012, párr.4).

Las buenas noticias en el marco económico para el país altiplano, no terminan con el incremento de la capacidad productiva e industrial de Santa Cruz, sino que por el contrario, están por aumentar. Desde el año 2012, Bolivia ha entrado en negociaciones con las naciones miembros del Mercado Común del Sur (Mercosur), para lograr su ingreso formal a este bloque comercial regional. Este hecho le podría significar el establecimiento de intercambios comerciales privilegiados con sus socios plenos y asociados, que fomenten el desarrollo y auge económico de las industrias bolivianas, en sus distintas áreas. Según el señalamiento de Paredes, “a partir de junio de este año, Bolivia será miembro pleno del Mercado Común del Sur con derecho a voz y voto, lo que abre la posibilidad de tener ventajas comerciales que antes no tenía como país asociado” (2015, párr. 1).

El incremento de las actividades industriales bolivianas, además de acelerar su crecimiento, le otorga un paso firme y contundente hacia la predominancia económica en la región suramericana. Si bien el papel interpretado por la región cruceña ha sido fundamental, lo realmente destacables es, cómo la fortificación de su industria nacional con la participación de todos sus departamentos y cada una de sus empresas, ha proyectado a Bolivia al aumento de su Producto Interno Bruto (PIB), expansión e industrialización por encima de países que poseen economías más desarrolladas. Y es que “en un contexto de desaceleración de la demanda externa y la actividad interna, el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que la economía boliviana liderará este año el crecimiento en América Latina y se ubicará en segundo lugar en 2015”. (Lazcano, 2014, párr. 1).

Las condiciones que rigen el contexto actual del departamento de Santa Cruz, a través de su propia gestión, y por las presentadas por Bolivia, suman un conglomerado de favorables perspectivas de cara al futuro, que la subrayan y apuntan como un departamento con grandiosas oportunidades de proyección y expansión económica dentro del bloque regional, y con probabilidades certeras de captar el interés de capitales extranjeros.

3.3 Necesidad de una marca

Con naturaleza, las marcas son diseñadas e introducidas al mercado, con el fin de intentar cubrir demandas y deseos latentes en los públicos. Desde esta óptica, es preciso incluir la posibilidad de un nacimiento marcario determinado por la necesidad de impulsar y ofrecer las cualidades económicas, comerciales, turísticas e industriales de una región geográfica específica. Bajo esta particularidad, muchos países y ciudades a nivel mundial han apostado al desarrollo e implementación de marcas genuinas portadoras de idiosincrasias y culturas, que se separan de lo tangible para transmitir todas las singularidades y experiencias que tiene para brindar una determinada área geográfica.

El incremento de la popularidad de Santa Cruz como departamento -desde distintos sectores-, inspiró la necesidad de esta región oriental de promoverse así misma, bajo un estandarte que incorporara todas las condiciones que la definen como región, conducen su presente, y además, unificara en un concepto lo que Santa Cruz significa para sus habitantes. Dicha ambición debía abarcar la capitalización de toda la riqueza de la región, a través de una marca que se adaptara a las necesidades de los ámbitos regional, nacional e internacional, atrayendo turismo e inversiones que por lo tanto se trasformara en desarrollo para el departamento y de Bolivia.

En el año 2011, una vez descubierta esta carencia, “el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz y la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz inician el proceso de creación de marca donde se realizan diferentes foros para poder definir las bases del proyecto”. (Marca Santa Cruz, 2014). Esta fase inicial de búsqueda se emprendió con el propósito de hallar los relevamientos y conceptos que caracterizarían y definirían a la marca, los posibles escenarios a los que sería expuesta y la determinación de una identidad que forjaría por completo los cimientos de la misma.

Concretado el periodo de exploración, los citados organismos e instituciones aliadas emprendieron la construcción de la marca departamental Santa Cruz, a la que fue incorporada el eslogan *Ni te imaginás* como un planteamiento de expectativa de todo lo que la región podía ofrecer a fin de posicionarla en distintos ámbitos.

Marca Santa Cruz está pensada para promover las exportaciones, proyectar la cultura y atraer inversiones, ya que esta es la mejor forma de buscar el progreso y salir adelante, mostrando las oportunidades que tiene Santa Cruz, con su espíritu hospitalario, abierto y moderno, con el cual ha logrado salir adelante. (Costas, 2014, párr. 3).

La apertura de la marca cruceña significó un gran paso al desarrollo de la competitividad de la región de la mano de una herramienta de comunicación efectiva que se construyó bajo la cooperación y la mirada atenta de distintos organismos que aspiran a fomentar el interés en

este departamento tanto dentro, como fuera del territorio boliviano, comprendiendo que las cifras positivas que arroja el mismo, en el amplio aspecto económico, son fundamentales para el progreso del país.

3.4 Gestión actual de la marca Santa Cruz

Los esfuerzos por incrementar la estimación de Santa Cruz a través de una marca de fácil recordación que la impulsara a conquistar nuevos objetivos en la proyección del departamento y que además, sirviese como instrumento clave en el alcance de propósitos en materia económica, se vieron cristalizados a través del trabajo y cooperación conjunta de los organismos gubernamentales del área cruceña dando como resultado el nacimiento de la *Marca Santa Cruz Ni te imaginás*.

El inicio de esta nueva era marcaría, en la cual este departamento –al igual que muchas ciudades, regiones y países- fue introducido a mercados globales, de la mano de un *Country Brand*, en “septiembre de 2013, año en la cual se difunde a nivel nacional e internacional”. (Costas, 2014, párr. 2).

Con el propósito de darle profundidad al concepto de la marca Santa Cruz, ya que como cualquier otra de su misma índole, definiría un *¿por qué?* y *¿para qué?*, fueron incorporados diversos criterios que no solo hablarían de sus pretensiones y ambiciones, sino que por el contrario, buscarían hallar una afinidad con los públicos tomando en cuenta que las marcas pueden ser humanizadas a través de cualidades y valores atribuibles a la personalidad.

La marca Santa Cruz es la unificación de los esfuerzos de promoción del Departamento, tanto del sector público, privado y de la sociedad civil para posicionar a nivel nacional e internacional a Santa Cruz como un destino privilegiado para los negocios, el turismo y lugar de residencia, destacando la estabilidad y el crecimiento continuo del Departamento bajo una representación que fusione tradición, modernidad e innovación. (Marca Santa Cruz, 2014).

Si bien esta nueva modalidad de marca potencia y activa la competitividad, y desarrollos económicos como planteamiento principal de sus objetivos, no deja de fomentar una

identidad común entre todos los ciudadanos del Departamento, así como también, promueve la conciencia y cultura ciudadana sobre la importancia de la imagen del territorio y el alcance de un compromiso colectivo.

De cara a la promoción y la presentación en sociedad de dicha marca, la estrategia ha estado finamente apuntada a fijar como escenarios a importantes cumbres y eventos de escala internacional en las que el Departamento de Santa Cruz ha servido de anfitriona. Muy concretamente en “el marco de la cumbre de G77+China, fue exhibida la *Marca Santa Cruz Ni te imaginás* ante el público asistente, a fin de darle visibilidad e impacto de alcance mundial”. (Marca Santa Cruz, 2014).

Si bien la Marca cruceña no es otra cosa que la aplicación de herramientas de marketing enfocada a la promoción de la región, resaltando sus virtudes y signos distintivos que la hacen más atractiva para recibir inversionistas y turistas, su difusión también está orientada a darle presencia en diferentes medios de comunicación masivos, entendiendo que la presencia en estos es fundamental para alcanzar el conocimiento y reconocimiento que se desea para la marca.

La producción de spots ha estado acompañada de igual manera por la transmisión de material publicitario en cadenas internacionales de renombre como “CNN en español, Warner Bros, TNT, revistas de aerolíneas y de alcance latinoamericano como América Economía, periódicos, vallas, así como la generación de campañas en redes sociales que promuevan la participación de los usuarios que comparten y difunden los spots”. (Marca Santa Cruz, 2014).

Este proyecto marcario que estipula generar impacto en los públicos en un corto, mediano y largo plazo ha contado también con el apoyo de manera paralela con el lanzamiento de la *Marca Bolivia Te Espera*, aunque esta última surge con un enfoque más específico: promover el tema turístico de Bolivia de manera general.

3.5 Posicionamiento actual

Mucho antes de la concepción del proyecto *Marca Santa Cruz*, este departamento ya contaba con un concepto general entre el público boliviano y perfilaba a intensificar su posición en la mente de los mismos con el paso del tiempo. Una vez unificados los criterios de creación de dicha marca, se planteó la necesidad de aspirar más allá de las fronteras nacionales para darle un impulso más amplio al departamento cruceño: el objetivo era y sigue siendo, lograr el conocimiento de Santa Cruz regional e internacionalmente.

Al hablar de Santa Cruz es difícil no asociarla con las palabras progreso y desarrollo. Tal y como plantea Vázquez, “desde hace varias décadas el departamento cruceño está vinculado a la prosperidad, crecimiento económico e industrialización. Históricamente, Santa Cruz ha sabido destacarse en muchos aspectos”. (2014, párr. 7).

A partir de la instauración de la marca como bandera en su expedición por los terrenos de la comunicación, marketing y expansión mundial, su posicionamiento parece mantenerse intacto, y a la vez favorecido ya que sus potencialidades han sido exhibidas en canales de renombre y por tal motivo ha generado conocimiento hacia Santa Cruz.

Los objetivos en materia turística han sido prósperos y satisfactoriamente alcanzados, dado que para el presente “Santa Cruz ya es el destino vacacional más visitado por los bolivianos”. (Marca Santa Cruz, 2014).

Capítulo 4. Tiempo de transformación

4.1 Posicionamiento deseado

La decisión de diseñar e implantar una marca para el departamento de Santa Cruz ha tenido una concepción estratégica desde su inicio. Éste, no ha sido otro más que, el afianzamiento de los atributos y generalidades con las que cuenta esta región desde tiempos antiquísimos, desde su repaso histórico hasta su vertiginosa y próspera actualidad.

Si bien estos atributos que definen su presente han dado como resultado un posicionamiento favorable, la introducción a mercados más globalizados supone un esfuerzo mayor, ya que estos imponen grandes desafíos a las marcas que deseen sobrevivir y prevalecer en ellos, sumado a los cambiantes contextos y corrientes culturales que, hoy por hoy, determinan a la sociedad y el ahora.

El reto que se propone el departamento de Santa Cruz es el alcance de un nuevo posicionamiento que, además de afianzar el desarrollo del sector turístico, que de por sí es uno de los pilares fundamentales en el crecimiento y auge de su economía, es tomar como objetivo base la apertura de una nueva puerta a la modernidad de este departamento y que sea tomado en cuenta como tal, a través del desprendimiento de conceptos relacionados al propio país, Bolivia. Es decir, deshacer el paradigma de región poco desarrollada y ligada a aspectos culturales intrínsecos al origen de su población y sociedad, para hacer surgir y proyectar a este pujante departamento en uno vanguardista, tanto como en comportamiento general como en infraestructura, así como también, abierto a afrontar los retos que los mercados globales le plantea, siendo estos propicios para la atracción de importantes capitales extranjeros que le impulsen en definitiva, a posicionarse como el departamento distinto, competitivo e innovador de Bolivia.

4.2 Perspectiva interna

Las marcas, aun pareciendo intangibles, funcionan de manera similar a distintas organizaciones y empresas en donde se está enfocada a una producción específica, y que para ello es necesario la fusión de distintas operaciones para llevar a cabo la labor de las mismas.

La correlación de distintos departamentos operativos es el soporte de la actividad que genera el funcionamiento integral de la marca como organización. Es decir, la comunicación estratégica de una marca se abre paso a través de la conectividad que posean estos movimientos operativos.

Desde el flujo de estas actividades, la teoría de los enfoques propuesta por Scheinsohn (1997), propone un camino al direccionamiento del pensamiento del manejo de las marcas y organizaciones en función de un análisis profundo de sí mismas, en donde son allanados los puntos necesarios para abrir paso a un proceso de cambio dentro de ellas.

Bajo esta perspectiva, se emprende una construcción triangular, en donde el primer vértice concierne al enfoque sistémico, el cual orienta a la generación de un pensamiento complejo, partiendo de la concepción de que cada dificultad está relacionada a una causalidad, por ende pueden ser abordados de manera más específica y se abre el paso a un juicio general.

Desde este esbozo, la detección de problemáticas puede ser afrontada con mayor exactitud.

El proceso de instauración de la marca Santa Cruz supuso un generoso despliegue comunicacional que abrió las puertas desde distintos ángulos de este departamento ante su propio país, asentando lo que ya sus ciudadanos daban por conocido: que es el motor económico del país altiplano y el principal destino turístico para los bolivianos.

Si bien este posicionamiento se vio favorecido por el establecimiento de dicha marca, las reales ambiciones de este departamento están fijadas en la proyección de sí mismo ante Suramérica y el mundo, a fin de consagrarse como una región atractiva para la inversión de

capitales que fomenten el constante desarrollo de su industria interna. El impedimento principal desde este patrón de análisis, parte de la imposibilidad de separar a este departamento de su propio país al cual siempre estará vinculado ya que no posee independencia territorial, pero solo puede ser logrado desde la comunicación.

Sumada a esta debilidad, la gestión de la marca Santa Cruz ha estado más vinculada a las campañas publicitarias de turismo, que a la unificación de todos los mercados y sectores que puedan ser representados bajo un mismo estandarte marcario. Si bien el proceso de exposición ha tenido grandes alcances, a partir de la utilización de medios internacionales, no ha sido el suficiente para generar grandes impactos que conlleven a la separación de este departamento de su asociación directa a Bolivia; es decir, no se halla una importante diferencia entre el país y Santa Cruz como región.

A grandes rasgos, es necesaria la implementación y fortalecimiento de la marca con el objetivo de superar a la implantada por la nación boliviana, haciendo principal énfasis en los principales atributos del departamento, utilizando mínimamente a su país de dependencia solo con fines informativos y no promocionales, haciendo eco en medios de comunicación masivos que no conozcan límites geográficos.

Siguiendo la propuesta teórica triangular, el segundo vértice pertenece al pensamiento constructivista. Desde este enfoque, se “sostiene que los objetos y/o eventos que conocemos- que son los objetos y eventos a los que nos referimos cuando nos comunicamos entre nosotros – son construcciones resultantes de operaciones mentales” (Scheinsohn, 1997, p. 23).

Este concepto está principalmente relacionado con la subjetividad y la construcción personal de la realidad que realiza cada individuo de acuerdo a su contexto y conocimiento.

En base a este aspecto, la marca Santa Cruz debe fijar todos sus esfuerzos en construir un mensaje claro desde la identidad de la marca ante toda la audiencia que desea llegar,

evitando cualquier ambigüedad que impacta negativamente la construcción de la imagen buscada. Dado es criterio, es necesaria la unificación de todos los sectores involucrados en la fabricación de la marca, y en los que en el futuro se beneficiarán de la misma.

El tercer y último vértice de esta triangulación conceptual pertenece a las formas de pensar ligadas al campo interdisciplinar. Desde este se abre la posibilidad de trabajar desde distintas disciplinas con el fin de llegar a un objetivo común.

Bajo este esquema es imprescindible la unión de distintos sectores oficiales del mercado cruceño como el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz y además la sociedad civil, en vista de incorporar una sola marca que abarque, defina y promueva al departamento con el fin de representarlo tanto como en el país, la región y el mundo.

Desde el lado táctico y operativo es necesario conformar un equipo de trabajo especializado en el manejo y gestión de la marca, abarcando las especialidades necesarias para su funcionamiento. Es decir, relaciones públicas, gerencia de marketing, gerencia de marca, gerencia de medios, planificación de medios, cuerpo creativo y producción. A partir de esta construcción organizacional, el camino hacia la administración y fabricación de un mensaje claro que englobe la realidad y los distintos factores que convergen en Santa Cruz es más fácil ya que se obtiene y persigue un actividad profesional en donde la posición de la marca es manejada como cualquier otra organización en donde se persigue el éxito.

Paralelamente a esta teoría planteada por Scheinshon (1997), aparece otra triangulación de orientación descendiente de su misma autoría en donde son representados diferentes aspectos que han de ser tomados en cuenta: el dominio del hacer en vez del pensar.

Sus vértices están compuestos por los patrones de aprendizaje y desarrollo organizacional, creación de valor y la gestión del riesgo de la reputación.

Desde el aprendizaje y desarrollo organización se persigue la mejora continua de los procesos asociados al descubrimiento y solución de problemas vinculados a los entornos generales e inmediatos de la organización. El autor contextualiza que la inteligencia de la empresa está ligada a su capacidad aprender a aprender, es decir, mantener decisiones exitosas y hacerlas evolucionar o cambiarlas cuando deja de funcionar. Una segunda reflexión apunta a aprender a desaprender, que no es más que estar en afinidad a los procesos de cambio y evolución cuando son necesarios.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la marca Santa Cruz debe replantearse el objetivo con el que se fundó la misma ya que esta si bien le ha servido para alcanzar objetivos, se le ha percibido como una campaña de promoción turística y en el presente sus ambiciones son más elevadas, planteándose en definitiva, una que sea capaz de transmitir el todo de lo que es y por lo que quiere ser definida como departamento y marca al mismo tiempo. Además, la misma debe transmitir la modernidad e innovación que arroja en el presente a la región cruceña, que es de hecho lo que se plantea a demostrar ante el mundo.

A partir de la creación de valor se persigue el alcance de valores tangibles e intangibles intrínsecos a la marca que le proporcionen más representatividad e imponencia a la misma, sabiendo que el objetivo principal de las organizaciones es generar rentabilidad. Para esto es necesaria la conjugación de distintos aspectos que incrementen el valor de la marca y que a su vez, esta pueda generar el impacto deseado en las audiencias que deriven en ganancias.

Siguiendo estos lineamientos, los valores tangibles hacen referencia a los recursos que posee el departamento de Santa Cruz, tales como vasto territorio ubicado privilegiadamente en el corazón de Suramérica, una capacidad industrial y de producción importante, sinfín de recursos naturales, un favorecido clima que le permite la actividad ganadera, un mercado crecimiento económico en las últimas décadas hasta la actualidad, talento humano, entre

otros. Por otro lado se ubican los intangibles que están determinados por la historia, los valores, la cultura y la trayectoria del departamento.

Para el desarrollo del *branding* de Santa Cruz son necesarias ambas variables ya que a partir de la sumatoria de estas se hallará el valor propio de la marca, que la identificará junto a los valores que promueve y la personalidad que proyecta.

Abordando estos aspectos y en función al proyecto que se desea llevar a cabo, la marca Santa Cruz debe emprender un enfoque y acercamiento a la experiencia, ya que debido al poco conocimiento que posee internacionalmente debe invitar al público a vivir esas experiencias que plantea, y que a través de ellas les sea inducida la oportunidad de invertir, trabajar y conocer el departamento.

La gestión del riesgo de la reputación propone el manejo de la comunicación en función de proteger a la organización de situaciones críticas, emprendiendo análisis preventivos y sus posibles soluciones en caso de se afronte un momento de esta índole dentro de las esferas de la empresa. Desde esta perspectiva se deben realizar anticipadamente planes de medios y comunicación que salvaguarden la reputación organizacional ante la opinión colectiva a través del uso de las relaciones públicas.

La aplicación de este modelo conlleva a que preventivamente y con frecuencia sea estudiado el posicionamiento del departamento de Santa Cruz, tanto para sus habitantes, como en la población boliviana y a través de firmas especializadas en mercados internacionales. Esto en vista de manejar con prevención y detectar tempranamente alguna discordancia comunicacional que afecte la imagen. En base a esta formulación se puede tener con mayor certeza si la intensidad del mensaje es la misma percibida por los públicos. Las campañas de recordación son otro punto fuerte a mantener, ya que a través de su función se intenta mantener el posicionamiento planteado.

El contexto de Bolivia y del mismo departamento desde lo político, social, económico y cultural, son dos puntos a mantener en consideración ya que inevitablemente desde ellos se pueden generar puntos críticos que afectan los conceptos mentales que tienen los consumidores.

4.3 Identidad

La identidad de una marca está estrechamente relacionada a todos los aspectos que conforman a una organización, tomando como punto de inicio su evolución, la filosofía emprendida y todos los aspectos asociados al comportamiento que constituyen el ejercicio de la entidad. Este elemento se vuelve en uno de los más claves de la organización, ya que es la encargada de aportarle validez a la misma, y a su vez, se convierte en el patrón diferencial con respecto a la competencia dentro del mercado en el cual ejerce funciones.

Estratégicamente, la identidad se sitúa como el fundamento que le da forma a la percepción que tienen los públicos sobre la organización. Es decir, antes de plantear la forma ideal de cómo el consumidor percibirá a la marca, es necesario plantear y definir concretamente a la identidad, ya que esta precede a la imagen y se convierte en la pieza irremplazable y determinante de la comunicación.

En función de ampliar el concepto de identidad, es preciso destacar ciertos elementos emparentados a ella, a fin de no etiquetar al mismo como a un concepto preconcebido, sino en uno que engloba en su totalidad a todos los aspectos que definen a la organización, partiendo desde su ejercicio hasta su comunicación. Bajo este plano, Capriotti (1999) determina que la identidad debe ser considerada a partir de dos perspectivas distintas: la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

Desde esta óptica de análisis donde son establecidos nuevos conceptos que anticipan la definición de la identidad de una organización, la filosofía es fijada como un elemento

primordial dentro de la arquitectura interna, ya que a través de esta puede ser establecido el alcance de metas y objetivos trazados dentro de la organización en relación a los valores, creencias y patrones conductuales que sean implantados en el accionar y cotidianidad de la misma. Así mismo, simplifica la actividad comunicacional, ya que sobre esta son establecidos los elementos que determinan la construcción de mensajes y la estrategia general corporativa.

En el proceso de implementación de una filosofía adecuada que corresponda a los fines fundacionales de la organización o marca, la presencia de la misión, visión y valores es indispensable.

La instauración de la misión define principalmente la razón de ser de la organización, la cual al mismo tiempo hace referencia a una necesidad y el ofrecimiento mismo de la organización de satisfacerla. Bajo este concepto, la marca Santa Cruz plantea la instauración de una marca departamental integradora, que englobe la promoción turística, promoción económica y atracción de inversiones; así como también el desarrollo de una identidad común entre todos los ciudadanos del departamento.

El establecimiento de la visión dentro de una organización está relacionada a las aspiraciones a futuro, siendo esta el propósito ambicioso que moviliza a la empresa a alcanzar sus pretensiones. Este planteamiento deberá establecer un equilibrio entre la realidad de la organización y sus ambiciones, a fin de no fundar aspiraciones utópicas pero tampoco de fácil alcance, ya que a través de esta recaerá la motivación esencial que estimulará a la organización a lograr sus objetivos. Desde esta proposición, la motivación principal de la marca Santa Cruz es posicionar a nivel regional e internacional al departamento de Santa Cruz como un destino privilegiado para los negocios y el turismo, destacando su estabilidad, crecimiento continuo, modernidad e innovación como región.

Las características competitivas de una organización están vinculadas a los valores implementados y puestos en práctica dentro de la misma. Además que una de sus principales funciones está basada en la regulación de las condiciones e interacciones del entorno interno y externo de una organización.

La instauración de la modernidad e innovación como valores suponen una evolución en la arquitectura de la marca, ya que a través de estos es posible el alcance de una nueva imagen en donde sean apartados antiguos patrones de asociación, facilitando entonces un nuevo concepto en cuanto a lo que el departamento de Santa Cruz desea comunicar y quiere que se le defina.

4.4 Imagen

Durante el proceso de comunicación distintas variables hacen intervención persiguiendo una interacción que derive consecuentemente el propósito esencial de la comunicación misma: la emisión, recepción e interpretación de mensajes.

El ámbito marcario no queda excluido de estos lineamientos, ya que en la actualidad la comunicación es una herramienta indubitable en la construcción de la imagen, posicionamiento, ventaja competitiva, entre otros criterios.

Una vez que la entidad construye un concepto sobre sí misma, dependerá de la comunicación que implante con sus públicos la aceptación de ésta, volviéndose clave para la definición de su imagen. Según la perspectiva de Capriotti (1999) la imagen corporativa es el resultante del procesamiento de la información concerniente de la organización en los públicos. Si bien esta palabra está asociada a aspectos visuales y gráficos de una entidad, esta no debe ser contenida a esta única apreciación, sino que por el contrario, a todos los juicios e impresiones que se obtienen de la misma.

Desde su fundación, el concepto asociado a la marca Santa Cruz ha sido favorable, pero a partir de los nuevos retos y objetivos que como organización, y en definitiva como departamento se traza, su imagen debe ser renovada y reestructurada para aumentar las probabilidades de alcanzar dichos propósitos.

Partiendo de una nueva perspectiva, la imagen de esta marca departamental debe ser percibida como nueva y vanguardista, adaptada a las exigencias del presente y a lo que los mercados globales demandan para ser tomada en cuenta. Ya que su principal aspiración es representar a un departamento en todos los ámbitos, es imprescindible incluir el sentimiento regionalista dentro de su discurso pero al mismo tiempo abierto a foráneos y extranjeros para que estos se puedan sentir identificados con esta.

Exponer una condición entusiasta y con gran sentido de motivación, es de necesaria relevancia cuando se desea quebrar antiguos esquemas de imagen, sobre todo en la instauración de un nuevo concepto.

El tono comunicacional se vuelve protagonista en la fase de reconstrucción de la marca, ya que a través de este se juzga el nivel de afectividad y compromiso de la organización. Al tratarse de una marca departamental, lo característico es mantener un tono amigable y receptivo, pero como al mismo tiempo se persigue atraer públicos de inversión, la formalidad no debe ausentarse para poder entablar diálogos más consecuentes y favorables.

4.5 Personalidad

Es un hecho innovador y propiamente importante que para que las marcas puedan definir su carácter, alcanzar un posicionamiento y reflejar su identidad, deben erigir su personalidad mediante características humanas que propicien el relacionamiento con los públicos, a fin de que estos puedan sentirse identificados con lo que estas son.

Siguiendo la perspectiva de Wilensky (2003), la personalidad de la marca se encuentra más alejada a los conceptos que se construyen alrededor de esta y no consta simplemente de la apariencia externa, si no en su capacidad de desembocar emociones y sentimientos sobre los públicos que se relacionan con ella.

Siempre es importante en la construcción de este supuesto, poder personificar la marca de la manera más clara y transparente, de manera que esta sirva de distinción ante su competencia, como ventaja competitiva y que a su vez facilite la vinculación con la misma.

Al tratarse de una marca departamental correspondiente al ámbito de las *Country Brand*, es preciso asignar un género femenino a la misma a partir de los criterios de amigabilidad, cordialidad y cercanía, así como también un nivel socioeconómico alto, medio- alto y medio, ya que en definitiva es el público perteneciente a estos estratos al que desea atraer por su capacidad de viajar e invertir.

La marca Santa Cruz se fija con firme propósito en convertirse en el estandarte más importante del departamento de Santa Cruz a fin de exponer sus bondades y atributos, su trayectoria, historia, cultura y todos los positivos aspectos económicos que hoy determinan su presente para proyectarla ante los mercados globales y el mundo en general. Bajo esta estimación se personifica a sí misma como emprendedora, moderna, innovadora, autónoma, orgullosa, abierta, cualificada, convergente y estratégica.

4.6 Valores de marca

La creación de una marca u organización no solo se centra en la fundación de un organismo que sea capaz de brindar beneficios monetarios, sino que para su perfecto funcionamiento deben actuar en constante relación distintos elementos que le aporten validez y credibilidad ante los públicos que con ella interactúan. Si bien las marcas cuentan con variados

conceptos teóricos dentro de sí, solo depende de ellas –o del cuerpo director que la gestiona-, la incorporación absoluta y aplicabilidad de los mismos en su ejercicio.

Los valores poseen el mismo nivel de importancia en el ámbito marcario que en el relacionamiento de los seres humanos, ya que a partir de estos es posible conocer el nivel de compromiso que se fija una marca ante el público al que se manifiesta y la conducta que mantendrá con ellos durante el trayecto de sus vínculos.

La incorporación de valores humanos esenciales dentro de la marca Santa Cruz es de gran importancia, en el sentido en que estos guarden coherencia en el accionar de la misma, que estos sean notables y puestos en práctica en su trayectoria para mantener relaciones más plenas con el público, y esto afecte positivamente en la generación de confianza en la marca. Tal y como señala Kofman, “nuestra conducta es la manifestación de nuestros valores en la acción. Nuestra integridad depende de que los valores que se manifiestan en la acción sean coherentes con nuestros valores esenciales.” (2008, p. 105).

Queda en evidencia que la puesta en práctica de los valores humanos se resume a actuar con integridad, hecho que acrecentaría la identificación con el público y de igual manera amenizaría la comunicación ante ellos, acercando más a la marca Santa Cruz al cumplimiento de su misión.

La inclusión de la modernidad dentro de la marca pone en evidencia el esfuerzo y adaptabilidad a los nuevos tiempos, de acuerdo a las demandas y exigencias actuales de los mercados; la innovación demuestra la ambición de seguir evolucionando, de encontrar nuevas formas de crecer y auto superarse constantemente para satisfacer al público; la responsabilidad revela el compromiso de cumplir lo que promete, fijando las condiciones necesarias, transparentes y propicias para la atracción del público hacia el departamento de Santa Cruz; la confiabilidad refleja la seguridad de mantener un trato generoso, amigable y pleno que sea capaz de mantener un vínculo perdurable en el tiempo.

Capítulo 5. Una nueva marca: Santa Cruz es distinta.

5.1 Propuesta de estrategia de marca

Para los conocedores del marketing, las comunicaciones y la publicidad, la inclusión de factores como la experiencia y emociones en el desarrollo de las marcas en el presente, es de vital importancia para conseguir una vinculación permanente con el público, ya que a partir del ininterrumpido crecimiento de la competencia y ofertas en el mercado, ha generado que los consumidores aparten de su pensamiento la funcionalidad de los productos, comotizándolos ante sus ojos y convirtiéndolos en productos con un nivel muy bajo de diferenciación. En base a esta circunstancia, se vuelve más dificultoso mantener la competencia en el mercado, o trazar un posible liderazgo en él, cuando en la mente de los consumidores persiste esta definición.

Esta pauta ha provocado que los especialistas de estas áreas desarrollen sus estrategias en función de la emoción y la fabricación de una experiencia de marca como elemento diferenciador, en donde es perseguida la instauración de una relación perdurable con la marca y no en el producto propiamente. Es decir, la intención debe centrarse en la elaboración de un propósito en donde el público pueda relacionarse estrechamente a los aspectos intangibles de la marca, la emocionalidad suscitada por ellos, y que a partir de esto sea obtenida una verdadera ventaja competitiva de la marca en el mercado.

Las grandes marcas son aquellas que generan vínculos emocionales con sus consumidores, asociando el consumo a momentos o experiencias determinadas; Es desde este planteamiento que Ghio (2009) hace referencia a lo que los encargados de la gestión de marca deben enfocarse.

En función a esta perspectiva, la marca Santa Cruz además de exponer todas las bondades que este departamento tiene para ofrecer, que es gran parte de su propósito, debe centrar

sus esfuerzos en realzar la experiencia que cada visitante está por vivir una vez que se decanta en visitar esta región independientemente del fin de dicha visita, realzar el espíritu progresista y de crecimiento que históricamente ha formado parte de la realidad de Santa Cruz. Al mismo tiempo, hacer sentir los valores compartidos por sus habitantes, que realza el sentimiento regionalista, es decir, que los consumidores sientan al departamento y sus buenas costumbres cuando deciden visitarlo e invertir en él.

En función a este objetivo, la marca Santa Cruz debe concentrar sus esfuerzos en acentuar que no solo trabaja para hacer una promoción específica del departamento, sino como una empresa que posee un objetivo central que es hacer sobresalir a esta región como un todo y a su vez está orgullosa de representarlo; orgullosa de representar lo que es Santa Cruz para los cruceños y lo que está a punto de convertirse para quienes la conozcan.

Además de esto, debe alentar a sus habitantes a la fabricación continua de una mejor imagen del departamento, haciéndolos parte del proceso de vinculación emocional, y que a su vez experimenten que son parte de una región fantástica por su historia y su propia cultura.

Esta creación del valor agregado a la marca a través de la experiencia, pone en evidencia la evolución del marketing tradicional, que en sus inicios dio resultados por el estatus de pasividad del consumidor, pero debido a la transformación del pensamiento del mismo, la modificación de sus hábitos de consumo y el rápido ascenso de una numerosa oferta en el mercado, facilitó la creación y utilización de nuevos recursos creativos y vivenciales. Como consecuencia de este hecho, la utilidad genérica de los productos pasa a un segundo plano para abrir paso a la era de las experiencias, con la finalidad de que el cliente logre vincular momentos específicos con la marca.

Para la puesta en marcha de este método es importante conocer a profundidad al consumidor y el contexto que lo acota, a fin de revelar las similitudes emocionales entre estos y emprender la construcción de la relación entre marca-consumidor.

Siguiendo estos lineamientos, Ghio (2009) esclarece la relación entre el pensamiento racional y el emocional establecida entre los consumidores y las marcas. Para esto analiza el proceso de construcción de la marca y parámetros como conducta, personalidad y objetivos; todo desde la perspectiva del *branding* como disciplina, ya que a través de esta es posible comparar estas variables de la marca con los consumidores.

La marca Santa Cruz debe reunir todos sus esfuerzos en exponer las características que hacen sobresalir al departamento desde su personalidad y que en base a estas lo hacen enorgullecer; extraer las conductas culturales compartidas por su colectivo para implementarlas en su accionar como organización y en su comunicación.

La proyección del perfil de identidad de la marca Santa Cruz debe estar lo más cercano posible a la vinculación de modernidad e innovación que desde su filosofía se erige. En esta detección e inserción de valores y sentimientos a la marca, radicará la generación de pensamientos positivos y emocionales, antes que racionales.

Un elemento de alta importancia para la marca Santa Cruz será su capital humano, ya que al ser gestionada por personas que preferentemente sean de origen cruceño, se hará más fácil la proyección y comunicación de valores y características conductuales compartidas por oriundos de este departamento, que reforzarán con claridad lo que la marca desea transmitir.

Este elemento es esencial ya que estimula e inspira el nacimiento de sentimientos regionalistas y es determinante en el hecho de la aprobación e inclusión de los habitantes del departamento como pieza fundamental en la construcción de la marca y como exponentes directos de la misma.

La fortaleza del vínculo entre la marca y el público está relacionada con la capacidad de la misma de generar inspiración, contextualiza Ghio (2009). Para alcanzar este cometido, es imprescindible trabajar desde la experiencia y emoción, que según el especialista es asequible por medio de la atribución de valores humanos. Todos los aspectos emocionales que nacen de las vivencias representan un motor en la relación marca-audiencia.

El establecimiento de valores como modernidad e innovación, facilitará el establecimiento afectivo con el público, ya que estos son altamente admirados y apreciados en las personas y en la sociedad global, en tanto estos sean transmitidos por la marca, incrementará las posibilidades de atracción e identificación para con ella.

Es imprescindible la preponderancia de la confianza como un elemento necesario en la formación del vínculo entre los públicos y la marca, que desde la perspectiva de Ghio (2009) añade que, es sin duda el punto de partida más significativo para el alcance exitoso de estas relaciones. Dado que las relaciones sociales están basadas en la confianza, la misma toma relevancia para el vínculo entre la audiencia y la marca al adjudicarle a la misma los valores humanos.

Partiendo desde esta óptica se pone en evidencia que al igual que el marketing de la experiencia, los modelos de gestión de marca integran además de los elementos tangibles, los intangibles, siendo éstos las experiencias que surgen de la dinámica relacional como consecuencia del diálogo con las audiencias.

Ante la necesidad de estrechar vínculos emocionales y provocar sensaciones para con su público, la marca Santa Cruz debe poner en práctica la empatía, en la cual se denota la capacidad de ponerse en el lugar de otro, saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando y en base a este sistema poder proyectar la conexión que desea lograr.

El procedimiento empático se relaciona con las vivencias o experiencias que conforman la base del vínculo marca-audiencia, por ser en éstas donde comparten valores creando así

una confianza mutua sobre la que se consolida el vínculo. Estos valores proyectados al generar experiencias únicas en cada individuo son lo que permiten adquirir a la marca un carácter trascendente de su función primaria como signo de identidad. El objetivo de la marca no es solo obtener un reconocimiento visual, sino que a través de su misma pueda posicionar con firmeza al departamento y convertirse en parte de su idiosincrasia.

Otro autor referente en la gestión de marca, Wilensky (2003), esclarece que el *brand character*, es el componente surgido desde las atribuciones inconscientes de los clientes hacia la marca; estos divisan en ella una determinada personalidad y características. Este fenómeno se debe a que actualmente la marca es más que un medio identificador de un servicio o producto determinado; se ha convertido en un referente de cómo los clientes perciben y qué creen que representa al producto que la marca acompaña.

Según la visión de Ghio (2009) apunta que la sociedad actual es una constante consumidora de símbolos y no objetos como tal, y es bajo desde este hecho que las organizaciones toman con gran consideración los aspectos básicos de la marca, siendo estos la identificación, apropiación y diferenciación. La primera para manifestar lo que la marca representa, lo que es la marca y la diferencia de otras.

La marca Santa Cruz se define a sí misma como una organización nacida bajo los esfuerzos de distintos organismos que promueven el desarrollo del departamento, comprometida en exaltar todas las virtudes que posee la región cruceña que la hacen digna y merecedora de una escalada en el conocimiento mundial, a partir de todos los atributos que han marcado su propia historia y realidad, forjándola como una tierra dispuesta a brindar comodidad y satisfacción a sus actuales y futuros públicos, además en enorgullecer a sus habitantes.

La transmisión del compromiso de ser una organización creada por cruceños para el mundo, afianza con plenitud el deseo de posicionar al departamento con técnicas actuales que son utilizadas de igual manera por países y regiones que poseen alto índice de conocimiento

público, así como también el profesionalismo, el exaltamiento de las buenas costumbres y grandes virtudes de la región, afianzará la construcción de la confianza que los clientes y posibles clientes depositen en ella.

Otro aspecto básico propuesto por el autor es la apropiación, que se deriva en la construcción de la pertenencia y empatía con los públicos, en este claro sentido, la marca Santa Cruz persigue conseguir este propósito a través de estrategias de marketing enfocadas en los aspectos experienciales y vivenciales ofrecidos altamente valorados por su audiencia.

Como último paso se presenta la diferenciación, que alude a manifestar lo que diferencia a la marca de otras. La diferenciación de Santa Cruz parte desde su compromiso de ir más allá de ser una campaña de promoción turística, sino que por el contrario plantea el impulso al desarrollo de las distintas industrias que componen la economía de la región cruceña, partiendo desde una trasmisión de valiosos criterios y la vinculación de sentimientos altamente valorados a una experiencia, a fin de atraer y satisfacer al público en la prestación de diferentes servicios.

El punto anterior puede justificarse con lo que Ghio (2009) explica referente a la marca utilizando la credibilidad, legitimidad y afectividad para generar un universo simbólico único.

La credibilidad ofrece a la marca una identidad sólida por lo que es menos atacada por los competidores; la legitimidad le otorga una trayectoria e historia identificable, por lo que se puede diferenciar y proteger con mayor facilidad; y la afectividad, entendiéndola como la carga afectiva genera confianza y por ende mayor fidelidad, ubicándose aquí el factor emocional del que hablan los autores.

A términos concluyentes, es indispensable comprender que para Ghio (2009), la marca es la promesa de una experiencia única y además, una fuente de valor. Pero la misma está determinada por los individuos y no por una organización, siendo así el conglomerado de

asociaciones en la mente de cada público, recayendo la responsabilidad en la gestión de marca de conquistar el establecimiento de estrategias que permitan la unificación, un surgimiento general de lo que es la verdadera identidad de la marca.

Siguiendo la temática de la identidad, Aaker (2005) introduce que la identidad de marca debe ser fuerte, memorable, enfocada y motivadora. Para que pueda ser comunicada efectivamente, la descripción excesivamente tersa puede producir ambigüedad y arriesgar que dicha identidad no cumpla el papel de guía que debería. Ante esto, pasar directamente de la creación de identidad a su comunicación, puede producir un programa desenfocado estratégicamente, sin un vínculo real con la identidad. Extendiendo y elaborando la identidad, una organización puede suministrar la riqueza y textura necesaria que guiará efectiva y conscientemente, los planes de comunicación. Según plantea en su concepto, el liderazgo de marca debe ser estratégico, y esta estrategia debe estar influida por la estrategia del negocio, en la cual se debe reflejar la visión.

En el nuevo modelo de identidad de marca, debe evitarse el planteamiento de promesas que la estrategia no pueda cumplir, siendo también ineludible la comunicación para promocionar cualquier producto, ya que esta comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, cuando se persigue el liderazgo y el amplio reconocimiento.

La marca Santa Cruz a fin de alcanzar sus propósitos, debe construir con firmeza lo que como organización se plantea. La fortaleza, notabilidad y motivación van fuertemente ligadas al concepto del departamento, la cultura y la idiosincrasia, a lo que Santa Cruz y su cultura representan para sus habitantes.

En función de las promesas que como organización promulga, está fijada claramente la necesidad de instaurarse como un lugar rentable y atractivo para la inversión y el turismo, meta realizable a partir de contar con la historia, antecedentes, capital humano e industrial,

infraestructura y una rica cultura. La comunicación y presencia constante de la marca es requerida para alcanzar el liderazgo, a fin de interactuar más con la audiencia y que su propósito persuasivo se instale y se haga cotidiano en la mente del público.

La planificación de la identidad está definida dentro de un conjunto de asociaciones que la organización debe crear y mantener. Estas asociaciones implican una promesa a los públicos, por parte de los integrantes de la organización y del mismo departamento como un todo. Es imprescindible establecer una relación entre la marca y el público generando una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión. La identidad debe a su vez, suministrar credibilidad a la marca respaldada.

Además de la propia identidad, la planificación incluye componentes desde la función de análisis estratégico y el sistema de implementación.

Para conocedores de esta temática, la identidad de la marca es la forma más clara y explícita en la que una marca se introduce ante el mercado y desde esta se expresan las creencias y valores centrales que impulsan a la marca, basados en alguna habilidad distinta.

La introducción de la marca Santa Cruz ante mercados regionales y globales, es a partir del ofrecimiento de una región distinta en donde es posible alcanzar la satisfacción personal desde el turismo y objetivos económicos desde la base de la inversión, asumiéndolo con responsabilidad, compromiso y una óptima trayectoria que lo avala. Desde este punto de vista le da valor a la marca en un sentido único, ya que es la única participante dentro del contexto boliviano que aspira a cumplir este cometido y lo fija concretamente dentro de su visión, convirtiéndola en una marca fácilmente diferenciable poseedora de un fuerte atributo difícil de imitar.

Wilensky (2003) señala que la anatomía de la marca se encuentra formada por elementos importantes: los distintivos, que son elementos asociados a la racionalidad, emocionales o de

notoriedad, lo suficientemente alto para poder adaptarse a la realidad, y lo suficientemente estrecho para que la competencia no se enfrente.

Bajo esta perspectiva, la marca departamental Santa Cruz construye un corpus marcario consistente desde el ofrecimiento de una región que cumple las expectativas de sus públicos, se adentra en el propósito de manejar y representar una idiosincrasia, resaltando todos los atributos del departamento, creando el vínculo de experiencia, emocional y cercano al que se puede conectar con facilidad, a su vez que está acorde de la realidad y concuerda con los parámetros que exige el mercado, pero presentando un factor diferenciador: modernidad e innovación.

Con el propósito de instaurar el sistema de identidad de marca, es necesario la puesta en práctica de una proposición de valor, que incluyen beneficios emocionales y de autoexpresión, y la construcción de relaciones, de manera que se asemejen a relaciones personales.

Una vez alcanzada dicha identidad, partiendo de una estrategia, el siguiente paso apunta a la implementación de dicha estrategia.

La identidad debe ser real y verdadera para la organización, a la vez de tener consciencia de su aspecto conceptual de modo que no se asemeje únicamente a un ejercicio publicitario, ya que una vez propuesta dicha identidad esta implica una promesa, en tanto que para la organización se convierte en un compromiso por consumir.

El compromiso de ser la marca departamental más sólida de Bolivia, e identificarse como tal, no solo debe ser una carta de presentación en el mercado, sino que contrario, debe ser su afirmación como organización y su razón de ser, a fin de alcanzar todos los objetivos que a través de ella se plantean. Bajo esa premisa de origen y creación de su realidad, afirma contraer esa obligación para con el público y el deber de cumplir con ese deber para sí misma.

5.2 Desarrollo estratégico de la marca

La marca Santa Cruz programa desarrollar, además de rentabilidad en todos los ámbitos para el departamento cruceño en el fortalecimiento de todas sus industrias, generar una contribución importante para el despliegue internacional del mismo, a través de la conexión de todos los atributos que posee dicha región a partir de su cultura, bonanza económica y su historia. La vinculación de todos estos factores, proponen el surgimiento de la marca como uno de los activos más valiosos del departamento. La fusión entre cultura regional, calidad de servicio, progreso y modernidad, es el bloque estructural que actúa de manera protagónica para esta marca departamental.

Santa Cruz, como entidad marcaria, tiene como misión la instauración de una marca departamental integradora, que englobe la promoción turística, promoción económica y atracción de inversiones; así como también el desarrollo de una identidad común entre todos los ciudadanos del departamento, a fin de contribuir al desarrollo cabal del mismo.

Además, se fija como visión posicionar a nivel regional e internacional al departamento de Santa Cruz como un destino privilegiado para los negocios y el turismo, destacando su estabilidad, crecimiento continuo, modernidad e innovación como región.

Dicha marca como organización, pone en práctica valores tales como la responsabilidad, entendiendo la necesidad de garantizar la satisfacción de sus públicos a través de un trato amable y cálido, ofreciendo servicios de calidad en todos los ámbitos y tomando la firme convicción de cumplir lo que promete como departamento; la confiabilidad ya que es posible alcanzar metas económicas a través de la inversión en el departamento, y a los que decidan elegirlo como destino turístico, sentirse satisfechos y superar sus expectativas; la modernidad ya que es sinónimo de avance y progreso de cara al futuro, tomando como eje la necesidad de adaptación a los nuevos tiempos y las demandas cada vez más exigente de

los públicos; la innovación desde el compromiso de alcanzar y ofrecer nuevas ofertas acorde a las necesidades, y desde ese mismo aspecto la auto superación como departamento.

Los objetivos que se traza la marca Santa Cruz es hacer sobresalir al departamento a nivel internacional como una importante región para la inversión y como un paraíso turístico que ofrece distintas ofertas para los públicos, siempre partiendo de la modernidad e innovación para alcanzar un nuevo concepto que lo eleve a la competencia en mercados internacionales.

El contexto de la demanda de Santa Cruz parte de dos vertientes: una que pertenece netamente al contexto económico y de inversión, que por lo general está representada por distintas corporaciones internacionales que a diario buscan nuevos lugares donde depositar capitales para el desarrollo de productos y servicios e instaurar sus empresas para lograr una marcada presencia mundial. Dentro de esta misma categoría también es posible incluir a empresarios que sin poseer entidades de grandes dimensiones, buscan lugares idóneos que ofrezcan reales posibilidades de crecimiento para emprender su escala al éxito. Por otro lado, se presenta la perteneciente al contexto turístico que está representada por personas que están en búsqueda de nuevos lugares para conocer, que aprecian el factor sorpresa de cada lugar que visitan y la comodidad que estos les ofrecen, de igual manera, califican altamente lo novedoso y visionario, el lujo y el confort, las ciudades planificadas y progresistas.

El escenario cultural está enmarcado por la curiosidad del ser humano de conocer otras geografías y lugares de los que se encuentra alejado, probar distintas experiencias, forjar recuerdos positivos, así como también, lograr el éxito económico en lugares lejanos que les brindan la oportunidad de alcanzarlo.

El escenario competitivo de la marca Santa Cruz está forjado por la necesidad de distintos países, regiones y ciudades de plantearse ante el mundo como productos altamente

distinguidos a partir de las distintas características culturales, económicas, naturales, históricas y sociales que cada uno posee. En el presente son muchos los lugares que hacen utilidad de distintas herramientas del marketing y la publicidad para alcanzar el reconocimiento y el potenciamiento de sus industrias, a fin de atraer la atracción de visitantes e interesados en invertir en la economía del lugar.

Actualmente varios países sudamericanos se plantan como grandes competidores de la marca departamental Santa Cruz; vecinos como Brasil, Argentina y Perú atraen millones de visitantes anualmente. El crecimiento de Chile también ha capturado la atención de grandes inversionistas gracias a la estabilidad de su economía, así como el potenciamiento de la actividad turística en Colombia como importante eje para su desarrollo como nación ha sido capaz de cautivar a turistas e industrias de renombre.

La apertura de un nuevo atributo diferenciador que impulse nuevas sensaciones es esencial para mantener una posición defendible en el mercado y alcanzar el posicionamiento esperado. El desarrollo de una nueva categoría, y un consecuente liderazgo, debe impulsar el desarrollo de emociones en los consumidores que deriven en identificación con las marcas. Bajo estos precedentes, Santa Cruz debe fijarse en ser la única marca departamental de Bolivia que se separa de los conceptos asociados al país para construir uno propio forjado por su presente y antecedente histórico, reflejándose a sí mismo como un lugar único y distinto que honra sus propias formas y que debe ser conocido y visitado

El génesis de la identidad de la marca cruceña está inspirado en emprender la formación de una sólida identidad de marca, siendo esta una de las principales metas, que a través de lo que se ofrece se mantenga una relación directa con la marca.

A partir del eslogan “Santa Cruz es distinta”, se propone diferenciar lo que ofrece en cuanto a sus competidores, alejándolo de propiedades genéricas. A partir de la integración de la responsabilidad, modernidad, confiabilidad e innovación.

La calidad se ve instaurada en esta marca departamental a partir de su firme convicción de ofrecer servicios de calidad y satisfacer las expectativas de los públicos desde el ámbito turístico, y por otro lado, desde el ámbito de la inversión, plantear el compromiso de brindar las condiciones jurídicas y legales que motiven a distintas empresas y capitalistas a poder ejercer sus prácticas económicas sin inconvenientes ni dificultades para su desarrollo.

El ofrecimiento de servicios desde la marca Santa Cruz no suelen estar sujetas a fechas ni temporadas específicas ya que como se plantea capturar la atención de mercados globales, las temporadas vacacionales pueden variar por países y regiones. De igual manera ocurre en el sentido de la inversión, no suele estar sujeta a una temporada determinada, sino a las condiciones reales del lugar para hacerlas posibles.

El perfil de los consumidores está dividido en dos grupos. Una primera agrupación describe a organizaciones, empresas y entidades de origen norteamericano, europeo, asiático y latinoamericano. Estas pueden ser multinacionales o medianas industrias que persiguen la expansión mundial. La actividad económica de este grupo es indistinto. Pueden poseer, preferiblemente, presencia y conocimiento internacional con largas, medianas y pequeñas trayectorias.

La segunda agrupación describe a turistas hombres y mujeres entre 20 y 75 años de edad de nacionalidad indistinta. Perteneciente a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, posee estudios superiores y/o universitarios (en curso también es válido). Este consumidor puede tener un núcleo familiar pequeño con el que planifica vacaciones anuales o semestrales a destinos internacionales, a partir de su disponibilidad laboral. Busca la comodidad constantemente, aprecia el lujo y confort, es abierto a las distintas culturas y detallista con la calidad y amabilidad que son prestados los servicios que adquiere.

La marca Santa Cruz es originaria del departamento de Santa Cruz, ubicado en el Estado Plurinacional de Bolivia y tiene como sede la capital del departamento, la ciudad de Santa

Cruz de la Sierra, ciudad insignia del crecimiento y progreso del mismo. Actualmente mantiene una única sede en la capital de dicho territorio, aunque su presencia es notable en las ferias de turismo a nivel nacional y en distintos medios de comunicación internacionales.

La personalidad que la marca Santa Cruz se propone reflejar está directamente relacionada a la humanización de aptitudes personales sobre sí misma, tales como: emprendedora, moderna, innovadora, autónoma, orgullosa, abierta, cualificada, convergente y estratégica.

Las condiciones de legitimidad de la marca cruceña están enmarcadas por los propulsores y fundadores de la misma, es decir, el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz y la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz, que a través de la carencia detectada impulsan su nacimiento en el 2011 y septiembre de 2013 la difunden a nivel nacional e internacional.

La afectividad con la que la marca Santa Cruz desea acercarse a su público, parte del eslogan *Santa Cruz es distinta*. Desde este se despierta la curiosidad de conocer lo que este departamento tiene para ofrecer, reflejar su idiosincrasia, sus atributos y bondades, la modernidad con la que se planta ante mundo, y por supuesto, su gran crecimiento en materia económica que lo hace acto para atraer inversionistas de varios lados del mundo.

La construcción de la identidad de esta marca departamental se basa en la relación de distintos elementos, entre los cuales destacan en primera instancia, la esencia, en función de la predominancia del sentimiento regionalista y una contribución significativa a la economía e industrias de Santa Cruz. En segunda instancia, el atractivo, que trae consigo beneficios funcionales derivados de la excelencia en los servicios turísticos prestados y el compromiso de establecer las condiciones jurídicas y legales para que las inversiones sean atraídas, así como también, los beneficios emocionales, ya que al tratarse de una organización creada con el fin de exponer al departamento en mercados globales, incentiva a sus habitantes a

continuar en la búsqueda del progreso y la excelencia y a su vez comprometerse para que esto sea observable y comprobable a todo aquel que se decante por conocer a Santa Cruz

En última instancia se ubican los distintivos, que no son más que los atributos que distinguen a la marca Santa Cruz. Entre estos se destacan: organización 100% cruceña, propulsora del sentimiento regional, moderna, innovadora, desarrollo y crecimiento económico, con variada oferta turística, orgullosa, rica en cultura e historia y continuas mejoras en infraestructura.

Los valores promovidos y puestos en ejercicio por una marca, en definitiva se traducirán en percepciones ante los públicos, que facilitarán la construcción de su realidad e identidad. La decisión de visitar e invertir en Santa Cruz, debe aportar, además de beneficios tangibles y reconocibles, una serie de beneficios secundarios adheridos al departamento que incremente el valor del mismo y de la marca. A partir de la unión de estos beneficios, los públicos percibirán su experiencia como positiva. En función a estos criterios, el público debe experimentar: calidez, trato afectivo y cordial por parte de sus habitantes, así como también, placer, confort y seguridad durante la estadía de los visitantes

A través de estos escenarios, los usuarios podrán distinguir valores como: hermandad, afectividad, cordialidad, placer, confort, calidad, excelencia, seguridad, fiabilidad, confianza y vanguardia. Estos valores percibidos serán inconscientemente adheridos a la marca-departamento, propiciando su unificación y resultando en el significado de la marca Santa Cruz.

Los valores que adapta una marca a su estructura, en función de la relación que mantiene con la sociedad, conlleva a la anatomía de la misma, a partir de dinámica aplicada a su funcionamiento. Los criterios que fabrican la identidad marcaria pueden ser delimitados a través de tres niveles, que a su vez dan una certera evolución de sus valores. El nivel Estratégico-Axiológico, donde se abordan los valores bases instaurados en la estructura de la marca Santa Cruz en su fundación. Estos valores aseguran su postura dentro de la

sociedad y mercado internacional. Estos son: modernidad, innovación, compromiso, responsabilidad y confianza.

El nivel Táctico-Narrativo, en el cual los valores empiezan a tomar protagonismo y se van incorporando nuevos agregados. Es decir, hermandad, afectividad, fiabilidad, cordialidad y vanguardia. Y por último, el nivel Operativo discursivo donde se ven materializados todos los conceptos. Se trata a fin de la materialización del diferencial y lo que es la marca en sí, es decir, *Santa Cruz es distinta*.

La descripción de una personalidad y un carácter marcario es el aspecto más esencial para conocer realmente a una marca, más allá de sus exposiciones. Es decir, la distinción de su autodefinición y la construcción que hacen los públicos de ella, es imprescindible. Esto a raíz que, naturalmente, las marcas son humanizadas por las emociones que desembocan en los públicos.

A partir de una personalidad bien construida, se simplifica el camino hacia un posicionamiento esperado y para ello, son imprescindibles ciertos parámetros de asociación en la instauración de la personalidad de marca.

En el núcleo biológico se concreta el nivel distintivo y diferenciador, que define en sí la categoría de producto. En el caso de *Santa Cruz*, este núcleo biológico es marca departamental. El carácter, engloba la reacción y adaptación del individuo a las exigencias internas y externas, siendo el carácter de *Santa Cruz*, *Un paraíso moderno*. La identidad concreta el carácter y traduce qué es y quien es, ante otros. La identidad de *Santa Cruz* es Modernidad y progreso.

Las características humanas que describen a una marca, son necesarias para su diferenciación plena. Desde este punto de vista es vital la apropiación y definición de cualidades para alcanzar un claro *brand character*. Esta marca departamental se inclina al género femenino, con un nivel etario propio de jóvenes adultos y adultos contemporáneos,

asociada a un nivel socioeconómico alto, medio- alto y medio. Posee una percepción de cordialidad basada en la distinción y su nivel de afectividad es transmitido a través del concepto *Santa Cruz es distinta*; traduce su nivel de agresividad como marca, bajo el esquema de *Un paraíso moderno* e impone su seriedad a través de la responsabilidad, satisfacción e innovación.

La marca Santa Cruz fija un fiel compromiso de servir como puente para el desarrollo del departamento y la industria cruceña en todos sus rubros, figurando ésta como su estrategia de responsabilidad social empresarial. Al tratarse de una marca departamental, esta debe ser expuesta constantemente en distintas ferias de turismo, económicas y de inversión a nivel regional e internacional para ampliar cada vez su probabilidad de ser elegida como un destino importante dentro de la opinión pública, siendo este su objetivo como estrategia de comunicación de marca en punto de venta. Si bien la misma nació con el apoyo de organismos gubernamentales del departamento, su intención es ejercer un despliegue y ejercicio autónomo concretando sobre este su estrategia de comunicación institucional.

En función de la exaltación de los atributos propios con los que cuenta el departamento de Santa Cruz, se fija la pauta principal para la configuración de su estrategia de comunicación de marca. Dada que esta maniobra de exaltar a un departamento por todos atributos que lo constituyen implicará consecuentemente a su población a sentirte orgullosa y parte de organización, generando a través de esta la estrategia de comunicación de producto.

Debido a la implementación de las comunicaciones integradas y estrategias de comunicación en la marca Santa Cruz, se podrá ver forjada la imagen *Un paraíso moderno*. Su competencia en el mercado se pone en manifiesto desde su creación en el año 2011.

Esta marca departamental se convierte en la única marca boliviana de esta índole con presencia internacional ya que su esfuerzo por sobresalir ha sido autónomo y bajo su propio

esfuerzo sin la necesidad de acercarse a la marca país de Bolivia, convirtiéndola en la embajadora del departamento de Santa Cruz ante el mundo.

5.3 Desarrollo estratégico de mercado

Desde el descubrimiento y posterior aplicación de las *country brand* -y todas sus derivaciones- como una nueva herramienta que facilita el desarrollo y conocimiento desde distintos aspectos de un territorio geográfico específico, esta ha sido un importante foco de atención para diversos gobiernos que en su búsqueda de mejorar y construir favorables reputaciones para sus países y regiones, la han implementado como una estrategia comunicacional que repercute en diversos aspectos de la economía e industrias de dicho lugar. A raíz de su origen comunicacional, estas son capaces de cimentar imágenes que permiten cambiar percepciones, que al igual que las marcas comerciales entran en juego en el espacio mental humano y desde un sentido más racional también poseen la capacidad de interactuar en el mercado con muchas otras.

Siguiendo esta perspectiva, la principal intencionalidad de los países, regiones y ciudades es la atracción de turistas e inversionistas a través de una estrategia de promoción internacional la cual es desarrollada desde la integración de empresas, gobierno, población civil y prescriptores, sujetos a designios fijados por el *marketing*, *branding* y la comunicación.

Si bien esta nueva modalidad marcaría puede ser aplicable a cualquier extensión geográfica que lo desee, solo podrán prevalecer las que sean capaces de construir una identidad, posicionamiento e imagen, y que además guíe su comunicación a mercados tanto internos como externos.

La construcción de esta variante de marca implica la fijación de una filosofía de desarrollo urbano y regional que forme parte de un proceso de planeación estratégica en el que el territorio en cuestión complementa sus programas económicos tradicionales con estrategias

de marketing para conseguir ventajas competitivas. De esta forma, el marketing se aplica a dicho lugar como si este fuera un producto realizando ajustes particulares. La marca departamental es el reflejo de la identidad de un territorio la cual se forma a largo plazo y requiere de una buena planificación para lograr inversión, presencia cultural, política y fortalecer la competitividad y productividad.

El análisis situacional de la marca Santa Cruz, la ubica en la actualidad y a nivel nacional, como la única marca departamental que cuenta con los suficientes esfuerzos reales y desde la perspectiva comunicacional, para sobresalir y resaltar dentro y fuera de las fronteras bolivianas, dado que a raíz del trabajo emprendido en los últimos años con el fin de obtener atención y atracción extranjera ha rendido resultados favorables. Pero aun cuando estos rendimientos han sido positivos, la puesta en escena de dicha marca ha sido activa pero no constante, de manera que la construcción de la imagen y percepción moderna e innovadora que la misma desea transmitir se ha visto retrasada y no ha sido su fuerte principal en años anteriores. Bajo este esquema se emprende la necesidad fijar el estatus como el departamento moderno y distinto de Bolivia como estrategia principal de *branding*.

Dada la necesidad de los grupos empresariales y el gobierno departamental de adentrar a la región de Santa Cruz hacia nuevos desafíos y mercados internacionales, y sumada la prosperidad que define el presente de dicho territorio y ha marcado principalmente su repaso histórico, este a través de su marca que le sirve de estandarte dentro de sus propias fronteras, la región latinoamericana y el mundo en general, apunta a ser el departamento boliviano más conocido y elegido por el público extranjero, en relación a su trayectoria y los amplios atributos que ofrece Santa Cruz como importante sede para el desarrollo industrial, comercial y turístico.

El aporte general que le otorga Bolivia al departamento de Santa Cruz es de gran importancia gracias al buen momento que atraviesa el país altiplano. Es a partir del pronto

ingreso de dicha nación como miembro permanente del bloque Mercado Común del Sur (Mercosur), el cual le otorgaría la posibilidad de establecer relaciones comerciales privilegiadas con países vecinos que significativamente fomentarían el desarrollo de la economía boliviana y además es una especial ocasión para la atracción de inversionistas y capitales extranjeros hacia el país y el departamento de Santa Cruz. De igual manera, las proyecciones de crecimiento para Bolivia dadas a conocer por el Fondo Monetario Internacional (FMI), auguran una etapa de florecimiento comercial que en gran medida está relacionada a Santa Cruz, ya que este es el principal parque comercial y económico de la nación andina.

Una clara comprensión de la situación del macro-entorno que rodea y que en definitiva modifica a grandes rasgos la posición de la marca, es de gran relevancia para la formación de una estrategia competitiva adecuada para esta nueva variedad de marcas territoriales, a fin de asegurar su permanencia y competitividad en mercados globales.

Ante los planteamientos del mercado es necesario emprender diversos análisis que dependiendo de la posición actual del departamento en unión a su marca y el contexto en el que se desenvuelva, se podrán obtener las tácticas pertinentes a implementar con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos. El estudio de los sectores industriales propuesto por Michael Porter (1991), establece la existencia de cinco fuerzas competitivas que determinan el nivel de intensidad y rentabilidad de los sectores, así como también, las fuerzas que ejercen presiones directas sobre estos, resultado fundamental su conocimiento para la formulación de estrategias.

Dentro de este patrón de análisis, la primera variable plantea la amenaza de los nuevos competidores. El entorno de las marcas asociadas a territorios geográficos posee un alto grado de accesibilidad; es decir que pueden ser implementadas por cuanto país, región o ciudad lo desee, aunque no todas estas están preparadas ya que la promoción de dichos

espacios en mercados globales supone la unión de diversos elementos sujetos al turismo, inversión, inmigración, producto, exportaciones, gobierno, cultura, patrimonio y población, siendo estos en primera instancia una barrera de entrada, al igual que el alto nivel de inversión desde distintos sectores. Si bien el concepto de marca territorial nace de la necesidad de los sectores empresariales y gobierno para generar una identidad propia frente al mercado internacional, no todos están preparados para asumir un cuantioso gasto en la construcción de una marca que pueda transmitir eficientemente un mensaje, y que sea capaz de generar impacto y rentabilidad real.

Al nivel local y partiendo de la premisa de que Santa Cruz es en la actualidad el departamento con más despliegue y desarrollo económico de Bolivia, sus posibilidades de encontrar un nuevo competidor desafiante son bastante bajas ya que el único oponente que posee es el departamento de La Paz, a raíz de que este es la sede del gobierno boliviano, y aun bajo esta particularidad no posee una marca departamental fuerte que le identifique.

La siguiente variable propone la rivalidad existente entre los competidores. En el mercado donde los territorios son comercializados como productos, mantener una diferenciación se torna muy difícil, especialmente si se tiene en cuenta la comoditización (oferta de productos y servicios idénticos) existente en la actividad. En general las empresas, productos y países buscan proyectar la mejor imagen de sí mismos teniendo en cuenta sus diferencias competitivas; y para esto consideran las inversiones, el desarrollo local, las oportunidades de negocios, además del clima, la geografía, las costumbres, los valores y la cultura.

En función a esta óptica, la rivalidad de los competidores es baja, ya que bajo estos aspectos el departamento de Santa Cruz posee un liderazgo en cuanto a desarrollo local y oportunidad de inversión. Además su clima tropical de selva lo convierte en un lugar más agradable para el progreso de la industria turística con respecto a otros departamentos de Bolivia que

cuentan con grandes alturas sobre el nivel del mar, que en muchos casos afectan el bienestar de las personas que no están acostumbradas a este tipo de altitudes.

La presión ejercida por los productos sustitutos no supone una real amenaza, ya que en el presente ningún otro departamento ofrece los atributos industriales y económicos que presenta Santa Cruz dentro de la geografía boliviana.

El señalamiento de Porter (1991) sobre el poder negociador de los compradores está justificado por la capacidad que tienen estos de propiciar la rivalidad de los competidores dentro de una industria, impulsando en muchos casos a la disminución de los precios y el aumento de la calidad. Si bien uno de los grandes objetivos del departamento de Santa Cruz es alcanzar un alto nivel de atracción de capitales extranjeros y el crecimiento del flujo turístico, este es un destino económicamente accesible para los visitantes, que además ofrece una buena calidad de vida a posibles inmigrantes inversores.

Sobre la influencia de los proveedores también recae una gran importancia a partir de su participación crucial en la distribución de materia prima para la fabricación de distintos productos y servicios. Al tratarse de un departamento que con normalidad se comercializa como un producto, en sí no posee un proveedor directo, exceptuando todos aquellos artículos necesarios que son importados de otras latitudes que no son producidos en Santa Cruz y que al igual que otras regiones y/o países, hacen parte de la economía y del consumo común.

Para la comprensión del contexto actual de este departamento de forma más amplia, es necesario el establecimiento de las distintas situaciones que le condicionan interna y externamente y que debido a esta naturaleza le pueden afectar de manera positiva o negativa de acuerdo a su ubicación y desempeño en el mercado. Es a partir de un análisis F.O.D.A donde podrán ser descubiertos los diferentes escenarios a enfrentar y las soluciones a emprender.

Dentro de las variables que dependen exclusivamente del producto -en este caso del departamento de Santa Cruz-, en esta matriz de análisis se encuentra en primera instancia: las fortalezas. La región cruceña cuenta con un vasto territorio y una privilegiada ubicación en el centro de Suramérica que le permiten un área de influencia con los países limítrofes Brasil, Paraguay, Argentina y Chile, además es el eje del corredor bioceánico central que une el atlántico y el pacífico. De igual manera, su red ferroviaria le conecta con Argentina y Brasil. El aeropuerto de este departamento cuenta con el mayor tráfico aéreo de Bolivia, convirtiéndolo el más importante del país.

En términos económicos, Santa Cruz se destaca por ser el principal parque industrial y de desarrollo económico del país altiplano. Su actividad agropecuaria le ha permitido la producción de la mayoría de los alimentos y productos que se consumen en Bolivia, así como también es la principal fuente de exportación de la nación y sede de las grandes industrias multinacionales que operan en la actualidad en el país. Este departamento posee el mayor crecimiento y es el encargado de hacer el mayor aporte al Producto Interno Bruto en la geografía boliviana.

En el ámbito comunicacional, sus campañas de promoción turística en medios masivos internacionales le han proporcionado reconocimiento en otras fronteras y además ha sido sede de importantes cumbres, como la *G77+China* en el año 2014, convenciones empresariales y eventos ligados a la industria del entretenimiento. En la actualidad se ubica como el principal destino turístico nacional elegido por los vacacionistas bolivianos.

El posicionamiento y reputación obtenidos por este departamento están asociados a palabras como progreso y desarrollo que han influido positivamente en su imagen y en concepto general que tienen los públicos sobre Santa Cruz.

Dado el crecimiento acelerado que ha tenido esta región en las últimas décadas, ha tenido como consecuencia la expansión acelerada de las ciudades que la componen,

principalmente su capital Santa Cruz de la Sierra, contando con infraestructura moderna, servicios públicos y vías asfaltadas en su totalidad.

Lo contrario a estas variables que están ligadas al producto Santa Cruz son las debilidades. Este departamento al estar ubicado en el Estado Plurinacionalista de Bolivia cuenta con una debilidad importante a raíz de que esta nación no cuenta con una salida al mar que le permita tener puertos propios para actividades de importación y exportación, hecho que le ha significado e involucrado en considerables pugnas ante tribunales internacionales con el vecino país Chile. Esta condición le ha conducido al uso de puertos chilenos para la realización de estas actividades, lo cual en algunos casos puede retrasar procesos logísticos. La afinidad del gobierno central boliviano hacia las políticas de algunos gobiernos regionales de inclinación populista que cuentan variadas críticas y poca aceptación internacional, puede incidir significativamente en la imagen del propio país, conllevando a la formación de criterios y opiniones opuestas a lo que el departamento de Santa Cruz desea transmitir como región moderna e innovadora. Otra particularidad está basada en la asociación que se suele tener sobre el país con relación a su cultura y el origen de su población.

El presidente de este país, Evo Morales, durante estos nueve años de ejercicio como cabeza del gobierno boliviano, se ha convertido en una figura pública carismática que en ocasiones ha desatado debates en la opinión pública nacional, regional e internacional, lo que en muchos casos puede perjudicar la imagen del país y sus departamentos, en este caso Santa Cruz.

Aun cuando el departamento de Santa Cruz desea incorporar una imagen y reputación propia y alejada de la que proyectada Bolivia, la marca de este país puede retrasar y obstaculizar este proceso, ya que en ocasiones es difícil construir dichos parámetros cuando la región es una dependencia territorial del país. Es decir, construir imágenes paralelas bajo una misma zona geográfica.

A pesar de que la marca Santa Cruz ya está instalada y ha rendido frutos en su trayectoria comunicacional, esta no ha mantenido una presencia constante en los medios de comunicación internacional que por consecuencia la lleve a tener una posición firme en el mercado de las marcas territoriales mundiales.

En segunda instancia se sitúan las variables dependientes al contexto en el que se encuentra inmerso el departamento de Santa Cruz. Las oportunidades que presenta la región cruceña están finamente ligadas a la situación de apertura económica que vive actualmente Bolivia. La inminente entrada del país al Mercado Común del Sur le supone un sinfín de oportunidades de inversiones extranjeras en suelo cruceño, además, el fortalecimiento de sus industrias y una buena oportunidad para el desarrollo turístico a nivel regional.

Dado que la marca país de Bolivia está netamente enfocada a la promoción turística, la marca Santa Cruz puede aprovechar la oportunidad para resaltar otros aspectos que no están relacionados directamente a dicha actividad; es decir, oportunidades de inversión, cifras que demuestren su potencialidad, tasas de crecimiento y rentabilidad. Por otra parte, los otros departamentos que componen al estado boliviano no han establecido marcas territoriales que le signifiquen una competencia inmediata a Santa Cruz.

Inevitablemente las amenazas siempre están presentes en cualquier mercado e industria. Bajo este esquema, estas condiciones adversas están relacionadas a un problema común de imagen que tienen los países latinoamericanos, que no precisamente están relacionados a aspectos económicos, sino principalmente políticos. La desconfianza generada a partir actos de corrupción que han estado presentes en la realidad latinoamericana durante varias décadas y la inseguridad de las instituciones, ha generado incertidumbre en grandes corporaciones que se plantean la oportunidad de instalarse en el continente, a lo que en algunas ocasiones terminan decantándose por economías más sólidas y estables.

El crecimiento de países vecinos como Brasil, Chile y Perú supone otra amenaza para el departamento de Santa Cruz, ya que los posibles inversores podrían terminar eligiendo alguna de estas naciones para establecer sus negocios e industrias, alejándola de la posibilidad de atraer nuevos capitales.

Una vez analizados todos los cuadrantes y escenarios a los que se enfrenta o enfrentaría una empresa, marca o producto se debe tomar una decisión en base al camino que se desea tomar para el alcance de los objetivos planteados inicialmente. Este análisis conllevaría consecuentemente al planteamiento de una ventaja estratégica que situaría a la empresa o marca en una posición defensiva en cuanto a la competencia que posee en el mercado que se desenvuelve. Desde esta perspectiva y siguiendo el lineamiento inicial de este proyecto, basado principalmente en el reposicionamiento de una marca territorial existente que desea mostrar y alcanzar una nueva imagen, la estrategia genérica a implementar será la diferenciación.

Este tipo de estrategia apunta a la exclusividad percibida por el cliente, ya que desde esta óptica el departamento de Santa Cruz busca despegar de manera independiente y comercializarse como un territorio altamente rentable para la inversión y como un lugar moderno e innovador para posibles inversores que se encuentran en la búsqueda de nuevos mercados para explotar sus productos y servicios. De igual forma desea ser percibido como un lugar con alta potencialidad para la actividad turística para quienes ambicionan conocer lugares distintos y a la vez quieren conocer un lugar de vanguardia en Bolivia.

El planteamiento del mercado meta está relacionado a la selección del segmento del mercado o grupo de consumidores a los cuales se desea apuntar. Dada la necesidad de Santa Cruz de promoverse como un destino de inversión y turístico, su público objetivo se separa en dos grupos.

Una primera agrupación describe a organizaciones, empresas y entidades de origen norteamericano, europeo, asiático y latinoamericano. Estas pueden ser multinacionales o medianas industrias que persiguen la expansión mundial. La actividad económica de este grupo es indistinto. Pueden poseer, preferiblemente, presencia y conocimiento internacional con largas, medianas y pequeñas trayectorias.

La segunda agrupación describe a turistas hombres y mujeres entre 20 y 75 años de edad de nacionalidad indistinta. Perteneciente a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, posee estudios superiores y/o universitarios (en curso también es válido). Este consumidor puede tener un núcleo familiar pequeño con el que planifica vacaciones anuales o semestrales a destinos internacionales, a partir de su disponibilidad laboral. Busca la comodidad constantemente, aprecia el lujo y confort, es abierto a las distintas culturas y detallista con la calidad y amabilidad que son prestados los servicios que adquiere.

Para el alcance de los objetivos comerciales existen cuatro variables aplicadas a la estrategia de mercado, mejor conocidas como mix de marketing. El producto, que para este caso de marca territorial es el mismo departamento de Santa Cruz, se define como un lugar moderno e innovador de alta rentabilidad para los negocios y para el turismo, ubicado en el Estado Plurinacionalista de Bolivia. Este cuenta con un clima cálido y generoso que lo convierte en un sitio adecuado para ser visitado todos los días del año.

Esta zona de la geografía boliviana se identifica por ser diversa por la combinación cultural que posee, acogedora por la calidez humana de sus lugareños, original ya que siempre ha estado a la delantera de la actividad cultural, económica, social e industrial de Bolivia; enérgica ya que su desarrollo se ha logrado a través del trabajo, emprendedora porque siempre hay oportunidades de surgir en ella, abierta porque abre sus brazos para recibir a todos los visitantes que deseen conocerla, autónoma porque ha conseguido la oportunidad de crecer por sí misma como departamento, orgullosa porque exhibe con satisfacción lo que

es y el buen momento que atraviesa, estratégica por su ubicación geográfica en el corazón de Suramérica, un centro de convergencia; y vanguardista por el carácter metropolitano de su capital, Santa Cruz de la Sierra, un importante centro económico, comercial y cultural, de negocios, eventos y convenciones con gran riqueza natural.

Aun cuando este departamento a través de su marca se comercializa como un producto, este no cuenta con un precio específico debido a esta particularidad, sin embargo, Santa Cruz debe ser identificada como un lugar económicamente accesible para visitar.

La plaza define la comercialización del producto y los métodos de adquisición del mismo. Para este caso, Santa Cruz debe ser principalmente comercializada con fines turísticos en agencias de viaje y operadoras turísticas a nivel regional (al menos inicialmente), ya que estas son un importante eje comercial que atrae una significativa cantidad de público.

La promoción es una base fundamental en la estrategia de comunicación y sobre el planeamiento de mercado de la marca Santa Cruz. Este departamento debe mantener una notoria presencia en festivales internacionales dedicados a la oferta turística, como por ejemplo el *FITUR* (Feria Internacional de Turismo). Calificada publicidad anclada en los principales medios masivos latinoamericanos; relaciones públicas a partir del ofrecimiento de ruedas de prensa con medios internacionales, entrevistas a la alta gerencia de la marca, notas periodísticas especializadas en economía e inversión; patrocinio de eventos culturales, deportivos y de entretenimiento a nivel mundial. Servir de auspiciante para la aerolínea *Boliviana*, de modo de que esta pueda ser una publicidad de la marca Santa Cruz a todo aeropuerto que visite. Continuar el proceso de darle conocimiento a la marca a través de la pauta en medios de gran renombre como *CNN*, *Warner Bros*, *Fox Life*, *Travel & Living Channel*, entre otros.

El uso de las herramientas digitales debe ser de igual manera muy relevante, principalmente con uso e implantación de *banners* en páginas web de gran tráfico de internautas a nivel

regional e internacional, que les direcciona a una atractiva página oficial o videos de promoción sobre la plataforma *Youtube*.

Conclusiones

Un hecho significativo dentro del contexto y la realidad actual, ha sido la consecuencia del movimiento postmodernista; en el que uno de sus grandes protagonistas, el hombre, se ha decantado por ser un individuo cada vez más aislado y con un alto nivel de narcisismo que lo ha separado del relacionamiento colectivo y le ha impulsado su individualización en las distintas facetas de su vida.

Las consecuencias de este movimiento ha tenido gran significación en lo que al mercado se refiere, ya que antes de la aparición del mismo, las empresas y organizaciones concentraban sus esfuerzos desde estrategias de marketing tradicional, estas que le suponían darle mayor importancia a la producción y comercialización en masa sin importar la opinión y el establecimiento de una relación perdurable con los consumidores. Desde la aparición de este hecho social, las tácticas a implementar han dado un giro más íntimo apuntando a satisfacer necesidades personales específicas del ser humano y han visto su cristalización a través de la gestión de las marcas, comúnmente conocido como *branding*.

La implementación de esta maniobra marcaría está profundamente relacionada a convertir a la misma en sujetos más humanos, siendo capaces de transmitir emociones y sentimientos por lo cual el hombre a través de su personalidad, pueda sentir un grado de afinidad y alcance una identificación con la marca. Basado en estos términos, la evolución de las marcas no se detiene en su humanización, sino que por el contrario, ahora busca transmitir experiencias que involucren al usuario y este pueda asociarla con momentos de su vida.

En las últimas décadas hizo su aparición un nuevo patrón de marca que al igual que las que operan y compiten en mercados tradicionales de productos y servicios, tienen grandes identidades, mensajes, emociones y experiencias por transmitir. Estas son las llamadas *Country Brand* o marcas territoriales.

La llegada de estas marcas a mercados internacionales propone la promoción de territorios geográficos específicos como productos altamente competitivos que buscan la atención de los públicos para ofrecerse como destinos turísticos y paraísos para la inversión que potencien su crecimiento económico y fortalezcan la productividad de sus distintas industrias. Esta nueva modalidad de marca vio su origen a raíz de la apreciación de que cada país, región o ciudad tiene algo distinto que ofrecer al mundo, es decir, parte del criterio de diferenciación con respecto a variables como clima, geografía, economía, historia, cultura y sociedad. Si bien con el tiempo y la aplicación de estrategias ligadas al marketing, estos territorios que decidieron incorporar una *Country Brand* como una táctica de promoción y comunicación han logrado marcar diferencias notables, el fenómeno de la comoditización ha llegado para instalarse dentro de este mercado.

Dentro del esquema de la comoditización, los productos quedan indiferenciados ya que la oferta suele ofrecer servicios similares y parecidos, conduciendo a la demanda a elegir sin preferencia alguna.

Para evitar este suceso, la base fundamental para la construcción exitosa de una marca de esta índole es la formación adecuada de una identidad en donde sean combinados todos los aspectos positivos y que en definitiva identifiquen al lugar evitando las ambigüedades. Esto en búsqueda de solidificar una imagen y reputación favorable dentro del público internacional.

En la actualidad, el fenómeno de las marcas territoriales cobra más fuerza e importancia porque es la forma más eficaz de promover espacios geográficos con amplitud en el mercado global. A través de los parámetros que han impuesto los mercados y los cambiantes contextos sociales, en el futuro se verán reforzadas con mayor medida las experiencias culturales que las basadas en bienes y servicios comunes. A raíz de esta particularidad, la fijación de experiencias reales e identidades sólidas sobre estas marcas apunta a ser la clave del éxito dentro del mercado global cada vez más exigente.

En las últimas décadas, esta nueva modalidad en el ámbito de las marcas se ha convertido en una herramienta imprescindible que orienta a la potenciación y relevamiento de las posibilidades económicas y comerciales de un territorio geográfico, haciendo que su imagen se vuelva más competitiva, de modo que genere intereses y acorte el camino hacia un desarrollo sostenible. Su funcionalidad no está relacionada a la sustitución o reemplazamiento de símbolos característicos y propios de su idiosincrasia, sino que por el contrario, intenta elevar y mejorar la imagen del lugar.

Desde este punto, es necesario crear marcas auténticas, amigables y cercanas que sean capaces de tomar lugar en el subconsciente humano y la experiencia con las mismas tengan vigencia en el tiempo.

Otro aspecto importante dentro de este entorno marcario es que estas no solo funcionan como generadoras de atracción en el exterior, específicamente en aspectos como turismo e inversión, sino que también son contribuidoras en el desarrollo del sentido de pertenencia. Desde estas se promueve la construcción de una identidad y valores propios, una sensación de un futuro promisorio para el lugar en donde se desarrolle, aportándole unión, fortaleza y orgullo con respecto a su población. La instauración de este tipo de marca potencia la inclusión y la generación de sentimientos positivos a partir de la sensación de pertenecer a un lugar tan atractivo.

Si bien parece fácil la implementación de esta clase de marca dado que cada país, región y ciudad cuenta con características particulares y atributos únicos que los diferencia del resto, realmente esta supone un reto para las actividades del marketing, ya que a través de una buena estrategia es posible alcanzar satisfacción y mejoras en la calidad de vida, que ya no solo se trata de los beneficios económicos que pueda obtener una organización a través de la producción y comercialización de productos y servicios que satisfagan las necesidades

individuales, sino de un territorio y su población que se ven beneficiados por la eficacia en la comunicación de todo lo que tienen para ofrecer al mundo.

Desde otra perspectiva, la reputación que estas establecen les genera más importancia y prevalencia en el presente. Los consumidores de hoy, en vista de decantarse por las mejores opciones que les da el mercado en relación al costo- beneficio, prestan gran atención a lo que se dice y el concepto que se maneja de un lugar específico, y esto gracias al fácil acceso a la información y la posibilidad de manejar esta misma en tiempo real. Las marcas generan reputación.

Para el eje de la exportación, el origen de los productos ha tomado relevancia, ya que dependiendo de su proveniencia podrán ser asociados con calidad o carencia de la misma. El “donde” o “*made in*” ha cobrado la conciencia del origen de los productos, volviéndolo más valioso que nunca en la decisión de compra de los consumidores y factor determinante en su elección, porque con frecuencia, éstos hacen fuertes asociaciones entre las marcas y su procedencia.

El origen como concepto es más que un lugar, ya que el nivel de influencia que tiene este sobre los productos depende del grado en el que los valores, las vinculaciones y símbolos de este sitio específico sean intrínsecas a él. Cada vez se vuelve más necesaria la potenciación de las marcas pertenecientes al *Country Brand* para el impulso y desarrollo de los mercados propios.

Otro hecho significativo en la instauración y desarrollo de estilo marcario parte de la inclusión de la sociedad y sus habitantes. Si bien los productos y servicios transmiten y hablan sobre su país o lugar de fabricación, su gente se convierte en la embajadora de la cultura, valores y estilo de vida que se lleva en el lugar. Este supuesto conlleva a la obligación en la construcción de la identidad común que sea capaz de revelar las capacidades humanas con

las que se cuentan, la entereza de su sociedad y todas las valoraciones que son tomadas en cuenta por una persona al momento de elegir un destino turístico o de inversión.

Como propósito de este proyecto fue estudiada e implantada una estrategia de reposicionamiento para la marca Santa Cruz, representante e insignia del departamento de Santa Cruz en el Estado Plurinacional de Bolivia, de modo de que este pueda erigir una nueva imagen en donde su modernidad y progreso son exaltadas para su elevación a mercados internacionales, puntualmente en materia de turismo e inversión.

Las condiciones económicas necesarias para el alcance de esta aspiración se encuentran presentes ya que desde la fundación de la marca departamental, esta ha sido avalada y apoyada desde organismos gubernamentales y propios del oficio que prestan su esfuerzo desde todos los ámbitos para impulsar a dicho departamento. Ahora, en el marco general Bolivia está atravesando por un importante crecimiento comercial y a nivel estratégico, a partir de las alianzas que futuramente están por concretarse por su vinculación en el Mercado Común del Sur como miembro pleno, abriendo sus posibilidades de captar inversionistas a nivel regional primeramente, pero que a su vez inician su escalada a mercados más grandes y competitivos.

Aunque la intención inicial de esta marca es desligarse de su país de origen para proyectarse por sí sola, es innegable la necesidad de aprovechar estas favorables condiciones para su propio beneficio.

Una posible desventaja en el despliegue autónomo al que se tendrá que enfrentar el departamento cruceño, será la dificultosa desligazón de Bolivia y a todos los conceptos que sobre ella se vinculan, ya que en definitiva, este pertenece y hace parte de la geografía boliviana, lo cual comunicacionalmente es posible gestionar pero no ocultar por completo de la consciencia de los públicos. De esta misma manera podría entrar en competencia directa

con la marca país Bolivia, hecho que podría resultar confuso para los consumidores al tratarse de dos marcas provenientes de una misma nación.

Otro inconveniente a enfrentarse parte de la valoración en la opinión pública que tiene el presidente del país, Evo Morales. Con frecuencia, el mandatario nacional se ve implicado en situaciones que comprometen la reputación de Bolivia, por ende se ve afectado de igual manera el departamento de Santa Cruz.

Aunque la marca Santa Cruz ha tenido un buen desempeño desde creación y se ha mantenido en medios de comunicación internacionales, su conocimiento dista de ser fuerte. Esta podría ser tomada como una desventaja directa, pero al contrario debe ser catalogada como una gran ventaja ya que a través del bajo conocimiento que se tiene de ella, se puede fabricar la imagen que se desea imponer sobre ella sin tener que ejercer una presión comunicacional para desvincularse de algún concepto que se tenía sobre esta en el pasado.

Lista de referencias bibliográficas

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2005). *El liderazgo de la marca*. Los Ángeles: Deusto.
- Cambiando la imagen de un destino turístico. El caso Colombia. (2 de julio de 2014). *Misión Turismo*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.misionturismo.com/cambiando-la-imagen-de-un-destino-turistico-el-caso-colombia/>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel comunicación.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (15 de octubre de 2007). *Apuntes sobre marca país*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://foroalfa.org/articulos/apuntes-sobre-marca-pais>
- Costas, R. (26 de junio de 2014). *La marca Santa Cruz "Ni te imaginás", busca proyectar la región al mundo*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://boliviaemprende.com/noticias/la-marca-santa-cruz-busca-proyectar-la-region-al-mundo>
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Gräal.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.ine.gob.bo/indice/visualizador.aspx?ah=PC2031002.HTM>
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México DC: Pearson.
- Lazcano, M. (8 de octubre de 2014). *FMI ubica a Bolivia como líder en crecimiento en la región hasta 2015*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Informe-FMI-Bolivia-lider-crecimiento-region_0_2139986029.html
- Llanos, O. (25 de junio de 2014). *El turismo es la actividad económica más importante*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=126>
- Luna, I. (18 de septiembre de 2014). *Santa Cruz lidera de lejos la cartera productiva*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=194>
- Marca Santa Cruz (2014). Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.marcasantacruz.bo/que-es-la-marca-santa-cruz/>
- Molina, G. (2004). *Sí logo: marca país. Marketing global*. Buenos Aires: Norma.

- Moya, C. (23 de septiembre de 2014). *Santa Cruz generó el 24.5% de las exportaciones bolivianas al primer semestre: IBCE*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=198>
- Ortiz, P. (20 de abril de 2015). *La región cruceña es la más satisfecha y con más futuro*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=272>
- Paredes, J. (23 de abril de 2015). *En junio, Bolivia tendrá voz y voto en el Mercosur*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Bloque-junio-Bolivia-voz-voto-Mercosur_0_2258174202.html
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental
- Quispe, A. (6 de abril de 2014). *Un experto ve a Evo como "la única" Marca País de Bolivia*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/experto-Evo-Marca-Pais-Bolivia-financiero_0_2027797326.html
- Rivkin, S. y Trout, J. (2003). *El nuevo posicionamiento*. México DC: McGraw Hill.
- Rojas, F. (11 de enero de 2015). *Cuatro regiones son las puntas de lanza del turismo receptivo*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.eldeber.com.bo/economia/cuatro-regiones-son-punta-lanza.html>
- Sanabria, H. (1995). *Breve historia de Santa Cruz*. La Paz: Editorial Juventud.
- Sandoval, I. (2004). *Estudios geográficos e históricos de Santa Cruz*. Santa Cruz de la Sierra: Graficas Sirena.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Schmitt, B. (2000). *Experiential marketing*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Tuco Agency (2015). *Tucumán tuya. Marca provincia*. (2015). Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.tucoag.com/nuestros-trabajos/proyectos/23/Tucuman-Tuya-Marca-Provincia/>
- Valera, E. (26 de abril de 2012). *Santa Cruz, lugar atractivo para las inversiones*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=10>
- Vázquez, V. (26 de agosto de 2014). *Santa Cruz produce el 67% de los alimentos*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.laestrelladeloriente.com/index.php/noticias/todas-las-categorias/negocios/item/4504-santa-cruz-produce-el-67-de-los-alimentos>

Vicente, M. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson.

Villegas, C. (12 de diciembre de 2011). *Bolivia: "Bolivia te espera" promocionará el potencial energético del país*. Recuperado el 09/02/15. Disponible en: <http://www.culturande.org/Noticia.aspx?IdNoticia=782>

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

Bibliografía

Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2005). *El liderazgo de la marca*. Los Ángeles: Deusto.

Cambiando la imagen de un destino turístico. El caso Colombia. (2 de julio de 2014). *Misión Turismo*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.misionturismo.com/cambiando-la-imagen-de-un-destino-turistico-el-caso-colombia/>

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel comunicación.

Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.

Cifuentes, A. (2012). *Una mirada diferente de Comapan. Reposicionamiento de marca*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 16/12/14. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/578.pdf

Cisneros, N (2011) *Reflotando la historia. Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires. Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Recuperado el 16/12/14 Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/433.pdf.

Costa, J. (15 de octubre de 2007). *Apuntes sobre marca país*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://foroalfa.org/articulos/apuntes-sobre-marca-pais>

Costas, R. (26 de junio de 2014). *La marca Santa Cruz "Ni te imaginás", busca proyectar la región al mundo*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://boliviaemprende.com/noticias/la-marca-santa-cruz-busca-proyectar-la-region-al-mundo>

Fortunato, M. (2011). *El detrás de escena de la publicidad*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/133.pdf.

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

Gutiérrez, J. (2011). *Identidad de marca: clave para la comunicación empresarial*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 16/12/14. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/163.pdf.

Instituto Nacional de Estadística (2013). Recuperado el 26/02/2015. Disponible en: <http://www.ine.gob.bo/indice/visualizador.aspx?ah=PC2031002.HTM>

Klein, N. (2012). *No logo: el poder de las marcas*. Buenos Aires: Paidós.

- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente: cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México DC: Pearson.
- Lazcano, M. (8 de octubre de 2014). *FMI ubica a Bolivia como líder en crecimiento en la región hasta 2015*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Informe-FMI-Bolivia-lider-crecimiento-region_0_2139986029.html
- Llanos, O. (25 de junio de 2014). *El turismo es la actividad económica más importante*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=126>
- Luna, I. (18 de septiembre de 2014). *Santa Cruz lidera de lejos la cartera productiva*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=194>
- Marca Santa Cruz (2014). Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.marcasantacruz.bo/que-es-la-marca-santa-cruz/>
- Marconi, M. (2012). *Bernardita M. Incursionando el terreno del branding emocional*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 16/12/14. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/486.pdf.
- Molina, G. (2004). *Sí logo: marca país. Marketing global*. Buenos Aires: Norma.
- Moya, C. (23 de septiembre de 2014). *Santa Cruz generó el 24.5% de las exportaciones bolivianas al primer semestre: IBCE*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=198>
- Núñez, Alejandro. (2014). *Asociación madres del dolor: Reposicionamiento y campaña de comunicación de marca*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3083.pdf.
- Orlandi, M. (2012). *Comunicar el pasado presente. Reposicionamiento a través de la comunicación*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 16/12/14. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/493.pdf.
- Ortiz, P. (20 de abril de 2015). *La región cruceña es la más satisfecha y con más futuro*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=272>
- Paredes, J. (23 de abril de 2015). *En junio, Bolivia tendrá voz y voto en el Mercosur*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/Bloque-junio-Bolivia-voz-voto-Mercosur_0_2258174202.html
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Continental

- Quispe, A. (6 de abril de 2014). *Un experto ve a Evo como "la única" Marca País de Bolivia*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/experto-Evo-Marca-Pais-Bolivia-financiero_0_2027797326.html
- Rivkin, S. y Trout, J. (2003). *El nuevo posicionamiento*. México DC: McGraw Hill.
- Rojas, F. (11 de enero de 2015). *Cuatro regiones son las puntas de lanza del turismo receptivo*. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.eldeber.com.bo/economia/cuatro-regiones-son-punta-lanza.html>
- Rojas, M. (2011). *La línea aérea de los argentinos. Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 16/12/14. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/450.pdf.
- Sanabria, H. (1995). *Breve historia de Santa Cruz*. La Paz: Editorial Juventud.
- Sandoval, I. (2004). *Estudios geográficos e históricos de Santa Cruz*. Santa Cruz de la Sierra: Graficas Sirena.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Schmitt, B. (2000). *Experiential marketing*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Silva, F. (2014). *Construyendo la marca de una constructora: Branding y posicionamiento para PROSEC*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3056.pdf.
- Trigo, D. (2014). *El uso de las NTIC en las pymes de indumentaria: Estrategias de posicionamiento para Mr. Harry*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de diseño y comunicación. Recuperado el 26/02/15. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/3052.pdf.
- Tuco Agency (2015). *Tucumán tuya. Marca provincia*. (2015). Recuperado el 26/02/15. Disponible en: <http://www.tucoag.com/nuestros-trabajos/proyectos/23/Tucuman-Tuya-Marca-Provincia/>
- Valera, E. (26 de abril de 2012). *Santa Cruz, lugar atractivo para las inversiones*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.santacruztrade.com.bo/noticias-santa-cruz-bolivia.php?op=1&idnot=10>
- Vázquez, V. (26 de agosto de 2014). *Santa Cruz produce el 67% de los alimentos*. Recuperado el 28/04/15. Disponible en: <http://www.laestrelladelorientel.com/index.php/noticias/todas-las-categorias/negocios/item/4504-santa-cruz-produce-el-67-de-los-alimentos>

Velásquez, A. (18 de junio de 2012). *Marca país: Bolivia te espera "Donde lo fantástico es real"*. Recuperado el 09/02/15. Disponible en: <https://andreavelasquezv.wordpress.com/2012/06/18/marca-pais-bolivia-te-espera-donde-lo-fantastico-es-real/>

Vicente, M. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Pearson

Villegas, C. (12 de diciembre de 2011). *Bolivia: "Bolivia te espera" promocionará el potencial energético del país*. Recuperado el 09/02/15. Disponible en: <http://www.culturande.org/Noticia.aspx?IdNoticia=782>

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