

## PROYECTO DE GRADUACION

### Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

## Estrategias de comunicación exitosas para ingresar al mercado IT argentino

### *Primera experiencia de internacionalización para RoTechnology*

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Miriam Cecilia Castillo Gómez
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 12 de diciembre de 2017
- ▶ Carrera de Pertenencia | Licenciatura en Publicidad
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Medios y estrategias de comunicación

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introducción</b> .....   | 4   |
| <b>Capítulo 1: Marcas globales, estrategias globales</b> .....                      | 12  |
| 1.1. Plantar bandera en nuevos puertos: desembarco .....                            | 14  |
| 1.2. La comunicación publicitaria sin fronteras .....                               | 19  |
| 1.3. El contexto del nuevo mercado .....  | 24  |
| <b>Capítulo 2: Desarrollo de las Tecnologías Informáticas</b> .....                 | 28  |
| 2.1. Las Tecnologías Informáticas se reinventan ininterrumpidamente .....           | 28  |
| 2.2. Efectos de la evolución tecnológica en las empresas .....                      | 33  |
| 2.3. La comunicación y las nuevas tecnologías .....                                 | 37  |
| 2.4. Las nuevas herramientas informáticas para hacerse ver, escuchar y sentir ..... | 39  |
| <b>Capítulo 3: Las estrategias de comunicación integral</b> .....                   | 43  |
| 3.1. Puertas adentro, organización empresarial .....                                | 43  |
| 3.2. Apropiación de la nueva cultura corporativa .....                              | 49  |
| 3.3. Comunicación corporativa, vínculo e imagen .....                               | 52  |
| 3.4. Branding, dar valor a la marca .....   | 57  |
| <b>Capítulo 4: <i>RoTechnology</i>, una marca que crece</b> .....                   | 61  |
| 4.1. Historia e historicidad de <i>RoTechnology</i> .....                           | 62  |
| 4.2. Cultura <i>RoTechnology</i> : visión, misión y valores .....                   | 68  |
| 4.3. Identificación de necesidades .....  | 72  |
| 4.4. Del pensar al hacer, preparación para el cambio .....                          | 73  |
| 4.5. Branding de la marca enfocado en el liderazgo .....                            | 80  |
| <b>Capítulo 5: Planeamiento del desembarco</b> .....                                | 83  |
| 5.1 Plan de <i>branding</i> .....   | 84  |
| 5.1.1 Identidad de la marca .....   | 84  |
| 5.1.2 Génesis de la marca .....   | 88  |
| 5.1.3 Condiciones de la identidad .....   | 89  |
| 5.1.4 Anatomía de la identidad .....  | 90  |
| 5.1.5 Significado de la marca .....   | 91  |
| 5.1.6 Fisiología de la marca .....  | 92  |
| 5.1.7 <i>Branding</i> .....   | 92  |
| 5.1.8 Clave del <i>brand character</i> .....  | 93  |
| 5.1.9 Génesis de la personalidad .....  | 94  |
| 5.2 Planeamiento del marketing .....  | 95  |
| 5.2.1 Marketing de relaciones .....   | 95  |
| 5.2.2 Estrategia de Contenido .....   | 96  |
| 5.2.3 Ciclo de lealtad .....  | 98  |
| 5.3 Planeamiento de medios .....  | 99  |
| 5.3.1 Territorios .....   | 99  |
| 5.3.2 Audiencias y comunidades .....  | 101 |
| 5.4 Objetivos de comunicación .....   | 103 |
| 5.5 Objetivos y plan de campaña .....   | 105 |
| 5.6 Objetivos de medios .....   | 107 |
| 5.6.1 Selección de medios .....   | 109 |
| 5.7 Etapas de la campaña .....  | 112 |
| 5.7.1 Etapa de lanzamiento y post-lanzamiento .....                                 | 112 |
| 5.7.2 Etapa de crecimiento .....  | 113 |
| 5.7.3 Etapa de recordación .....  | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Conclusiones</b> .....                        | 115 |
| <b>Lista de Referencias bibliográficas</b> ..... | 120 |
| <b>Bibliografía</b> .....                        | 123 |

## **Introducción**

El presente proyecto de graduación llamado *Estrategias de comunicación exitosas para ingresar en el mercado IT argentino* realizado para la carrera de Licenciatura en Publicidad de la Universidad de Palermo se enmarca dentro de la categoría de Proyecto Profesional y la línea temática Medios y estrategias de comunicación.

En la actualidad, la tecnología acelera su marcha de forma directamente proporcional a medida que el mundo se hace más próspero, permitiendo a los seres humanos obtener más y mejor educación, salud, seguridad e innovación y desarrollo particularmente en el campo científico. La tecnología informática hoy se ha transformado en indispensable y es hacia donde se dirige y proyecta el futuro. Las herramientas de comunicación, en especial la red Internet, permiten a las comunidades de personas compartir conocimientos de un modo mejor haciendo del conocimiento una herramienta sin fronteras.

La comunicación publicitaria es necesariamente producto de las interconexiones económicas, políticas y tecnológicas y ha transformado culturalmente las masas traspasando las fronteras nacionales. Como se comprende, la comunicación publicitaria constituye un factor decisivo en la construcción y la expresión de la cultura global siendo un fiel reflejo de las tendencias sociales que acontecen en una sociedad, por lo cual las estrategias de comunicación de las marcas se orientan hacia estas comunidades globalizadas por la interacción en entornos digitales. Esto hace necesario que al pensar en la comunicación de una empresa se planee una comunicación convergente de los distintos medios *on* y *off* ya que debido a patrones de consumo similares que comparten diferentes grupos de consumidores en diversos países, los estilos de vida están cada vez, más unificados. Así pues, las marcas globales a través de los medios de comunicación difunden una cultura basada en la orientación urbana y tecnológica.

Esta comunicación publicitaria convierte las marcas globales, en iconos del estilo de vida moderno, cosmopolita e individualizado. Mediante campañas publicitarias internacionales, se transmiten los nuevos valores globales a través de los distintos medios de

comunicación, digitales, impresos y audiovisuales adaptando no solo el texto a las culturas de recepción, sino además la propia cultura interna a modo de que el adentro y el afuera de la empresa mantengan una coherencia en el mensaje.

Adoptar un posicionamiento estratégico en el mercado a través de una política de crecimiento empresarial es un reto al que no todas las empresas tienen acceso. A este respecto, *RoTechnology* es una empresa pequeña con una clara inclinación hacia el crecimiento, a fin de reducir las limitaciones estructurales vinculadas a su dimensión y de ampliar su mercado de influencia. Desde sus orígenes es concebida con un espíritu joven adaptable al cambiante y evolutivo mercado actual, enfocada en la innovación, el desarrollo tecnológico y el crecimiento planificados.

Las empresas desarrolladoras de tecnologías que mejoran el funcionamiento del mundo, como lo es *RoTechnology*, están en un momento de auge evolutivo donde aún no se vislumbra un horizonte, pero si son empujadas por una demanda global del conocimiento y desarrollo tecnológico a crecer hacia la internacionalización.

Este momento histórico en el que se encuentra dicha empresa, ha decidido una estrategia de crecimiento hacia otros países planificando su expansión a América Latina y Asia. Para su ingreso en Asia está realizando acciones en Singapur y para América Latina proyecta desembarcar en Argentina, motivo por el cual se desarrolla el presente proyecto.

El propósito de *RoTechnology* es actuar como nexo activo en el intercambio de productos con empresas argentinas. Se presentará en el mercado IT argentino con una propuesta de venta de sus productos destacados: geolocalización y monitoreo, sistemas embebidos y seguridad y defensa para grandes empresas, así como también, la complementación de productos de software de alta complejidad con empresas en el mismo sector, brindándoles la oportunidad de expansión a Italia y sus regiones de influencia en Europa.

El presente proyecto, vinculado al campo de la publicidad, se inscribe en la categoría de Proyecto Profesional, desarrollando un propósito empresarial de comunicación concreto para una empresa extranjera que programa una estrategia de crecimiento a través del

desembarco en el mercado argentino y tiene como finalidad brindarle las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos, siendo consciente del rol fundamental que tiene la comunicación publicitaria global para la presencia de las empresas en el mercado actual. Se trabajará sobre la línea temática de Medios y Estrategia de Comunicación, ya que el desarrollo y la resolución de la problemática de este proyecto de graduación engloba conceptos multidisciplinarios que prevén la elaboración de una estrategia y acciones de comunicación coherentes que contemplen la empresa y su campo de acción interno y externo para lograr un ingreso exitoso al nuevo mercado.

Para dar respuesta a la pregunta problema: ¿Cómo desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que permita el ingreso exitoso de una empresa extranjera en el mercado argentino de tecnología informática? Se ha definido como objetivo general del presente proyecto, elaborar una estrategia integral de comunicación, desarrollando una estrategia de comunicación externa y una coherente comunicación interna acordes para el desembarco de la empresa *RoTechnology* en el mercado IT argentino. Para la concreción de este último, se contextualizará la problemática analizando el sector de tecnologías informáticas a nivel internacional y nacional, estudiando el comportamiento de las marcas globales y la comunicación publicitaria, analizando y utilizando los aportes teóricos de diferentes autores en el campo de las Tecnologías Informáticas, Marketing, Publicidad y Marcas lo que permitirá evaluar desde un enfoque interdisciplinario el Proyecto. Además, se considerarán los antecedentes, situación actual de la empresa desde un punto de vista publicitario y comunicacional, así como empresarial a través de entrevistas con el CEO y material bibliográfico de la misma.

Para lograr óptimos resultados se buscará comprender el contexto mediato e inmediato de la marca y del sector, llegando a comprender las fortalezas claves del éxito de *RoTechnology*.

Es de sumo interés para este PG lograr insertar la marca en el mercado argentino con una estrategia integral exitosa. Siguiendo un proceso creativo en base a la identidad de la

marca y los lineamientos provenientes de la cultura corporativa, respetando así la imagen y la identidad estética de la misma, adaptándola a un enfoque acorde al mercado nacional y al segmento de desarrollo de tecnología que ocupa.

La innovación en los productos y prácticas será un pilar entre los atravesamientos, junto con la oportunidad de intercambio para la búsqueda de *partners* y la experiencia profesional certificada internacionalmente y altamente calificada como elemento diferencial.

A través del desarrollo del proyecto se podrá vislumbrar la vía más apropiada según la autora para el logro de los objetivos planteados para la marca y la implementación de una estrategia de comunicación que logre plasmar de forma efectiva y eficaz los atributos diferenciales que la misma propone para el desarrollo tecnológico de las empresas y los consumidores finales.

El principal aporte disciplinar está orientado a desarrollar una estrategia integral y convergente entre los diferentes medios de comunicación, implementando un concepto acorde con los valores culturales del mercado argentino, coherente con la personalidad que la marca quiere comunicar y que fomente su estructura interna.

Con el objetivo de fortalecer el contenido del presente proyecto se consultaron una serie de diez antecedentes académicos los que aportaron además conceptos teóricos de la bibliografía utilizada, y permitieron una comparación, diferenciación y adaptación en el tiempo, contexto y razón de ser de la marca. Varios de estos antecedentes tienen como objetivos el desembarco de empresas en el mercado argentino y otros hacen su aporte en temáticas que se tratan en el presente Proyecto de Grado, A continuación se describen los antecedentes antes mencionados.

De Pastore (2014), el proyecto de grado *Bombay Sapphire Gin. Desembarco de una marca internacional en el mercado argentino*, publicado por la Universidad de Palermo de Buenos Aires. El mismo consiste en el desarrollo de una estrategia de comunicación y un plan integral de publicidad para la marca internacional de gin Bombay Sapphire.

De Díaz Caviglia (2014), *Desembarco de Zara Home en Argentina. Estrategia de*

*comunicación emocional 360*, realizado para su proyecto de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, desarrolla la estrategia de comunicación emocional 360°, para posicionar a la marca Zara Home en Argentina, desarrollando y conceptualizando la globalización de las marcas en el desembarco de nuevos mercados, al igual que profundizando en la comunicación estratégica publicitaria y considerando los antecedentes de la empresa.

De Mainieri (2016), *24Symbols en Argentina. Desembarco en el mercado Nacional*, realizado para su proyecto de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, proyecto tiene como fin el posicionamiento de una empresa comercial con base en la lectura digital en el medio argentino. El objetivo general es desarrollar un plan de comunicación que apunta facilitar la introducción de dicha marca, analizando la posibilidad realizar asociaciones estratégicas con distintas empresas para inculcar y fomentar la cultura literaria nacional a través de una campaña publicitaria.

El proyecto de graduación de Ríos Valero (2013), *Frutix, una nueva alternativa saludable. Desembarco de una empresa peruana en el mercado argentino en tiempos de crisis*, realizado para la Universidad de Palermo de Buenos Aires, tiene como objetivo principal generar un plan de comunicación eficaz para lograr el futuro desembarco de la marca al mercado argentino.

El quinto antecedente académico es de Bianchi (2013), se trata de *Business Innovation de Mercedes Benz en Argentina. Comunicación de nuevas tecnologías y servicios automotrices*, publicado en Proyectos de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires. Este proyecto busca comprobar cómo a través de la disciplina se puede propiciar un contexto positivo para el éxito de un producto/servicio novedoso en el mercado argentino partiendo del entendimiento del segmento y la información pertinente para comunicar.

El sexto antecedente de Gómez (2016), es *Ingeniería en máquinas. Comunicación estratégica para crear valor en su imagen empresaria*, publicado en Proyectos de



graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires. El objetivo general del proyecto es aportar soluciones de comunicación para incrementar la productividad y el retorno de beneficios económicos de una Pyme que fabrica máquinas específicas para el sector agropecuario, a través de analizar estrategias de relacionamiento actual de las Pymes con sus clientes y explorar nuevas estrategias de relacionamiento personal con clientes del agro, investigar qué canales de comunicación utilizan para conseguir maquinarias agrícolas y finalmente examinar los comportamientos más eficaces para alcanzar los clientes del sector agropecuario.

El séptimo antecedente académico, *Comunicación Interna y Clima Organizacional. Un escenario para crear ambiente*, pertenece a Valencia Guerra (2012), realizado para su proyecto de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires. Expone como una comunicación debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Este proyecto profesional intenta explicar cómo la comunicación es un factor de vital importancia en cualquier organización, ya que influye directamente en el clima organizacional.

El octavo antecedente académico, de Lozano (2012), *Gloria Vanderbilt. Estrategia de comunicación emocional para el reposicionamiento en Argentina*, realizado para su proyecto de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, crea el reposicionamiento de la marca partiendo de una gestión estratégica de comunicación emocional que involucre valor de marca, liderazgo, notoriedad, y sensaciones desde la experiencia como eje.

El noveno antecedente consultado es de Reina (2013), *Ads interactive. Nuevos medios, más creatividad*, realizado para su proyecto de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, tiene como objetivo satisfacer la necesidad de incursionar la publicidad en la exploración de nuevos medios, enfatizando la relación interactiva entre los usuarios y la publicidad de una manera original e impactante.

El último antecedente, de Vaca Fernández (2013) es *Rue de Saint. Plan de Branding y*

*Estrategia de Comunicación*, realizado para su proyecto de graduación de la Universidad de Palermo de Buenos Aires, aporta conceptos pertinentes como el branding emocional, marketing de la experiencia o marketing relacional y el concepto y construcción de marca para la elaboración de un plan de branding y estrategia de comunicación para una marca que tiene escasa presencia en el mercado.

La estructura del presente documento de trabajo consta de cinco capítulos ordenados por una lógica metodológica en conjunto con un orden teórico en base a los conceptos vistos en la carrera de Licenciatura en Publicidad. A continuación se expondrán los contenidos que se considerarán en cada uno de ellos.

Capítulo uno *Marcas globales, estrategias globales*, introduce el trabajo a la temática que atraviesa toda la problemática, la globalización. Se tratan los temas del desembarco en nuevos mercados como estrategia de crecimiento, o sea, la internacionalización o globalización de las empresas, la comunicación publicitaria globalizada, el funcionamiento del mercado internacional y las estrategias de marketing globales.

El capítulo dos *Desarrollo de las nuevas tecnologías* incorpora el concepto de Tecnologías informáticas y de conocimiento o TICs y como estas han evolucionado y lo continúan haciendo a un paso tan acelerado que llevan al mundo de las cosas y de las personas a reinventarse día a día, modificando constantemente la forma de comunicar, aprender, conocer y desarrollarse.

El capítulo tres comienza a enfocar el proyecto hacia su objetivo general dando contexto más específico hacia las estrategias de comunicación integral, dando cabida a la identidad de marca como eje fundamental en el cual giran y se deciden todas las demás estrategias de marca, la creación de valor, el *branding*, cerrando el capítulo dando importancia a como el interno de la empresa debe apropiarse de la nueva cultura corporativa en el nuevo mercado para que mantenga coherencia hacia el externo lo que fortalece la identidad de marca.

El capítulo cuatro es un análisis complejo y detallado sobre la marca *RoTechnology* que

permite poner al día su situación actual y planear hacia el nuevo mercado en el que se verá inmersa a través de su estrategia de crecimiento. Se expondrán su cultura empresarial, visión y valores y como todo converge en su estrategia llegando hacia un análisis comunicacional de la marca en el mercado local e internacional.

El capítulo cinco se trata del planeamiento estratégico del desembarco concretamente para la marca *RoTechnology* con la elaboración de las estrategias de marketing, planeamiento de la marca, estrategias de comunicación y planificación de medios. Asimismo cierra el proyecto con las acciones concretas a implementar para lograr el éxito de la estrategia de crecimiento que lleva adelante la empresa mencionada.

Los conceptos adquiridos en las materias Campañas Publicitarias uno y dos y Empresas Publicitarias dos de la carrera de Publicidad significaron un aporte fundamental y concluyente del resto de materias vistas en la carrera, permitiendo la realización del presente Proyecto de Grado desde una visión global del tema y los aspectos involucrados para alcanzar óptimos resultados en la concreción del objetivo planteado.

## **Capítulo 1: Globalización: marcas globales, estrategias globales.**

A partir de la Revolución Industrial se comienza a desarrollar el comercio internacional, impulsado por las transformaciones en la industria y el comercio provocadas por los avances en las técnicas de producción, de comercialización, el desarrollo de los medios de transporte, el crecimiento de la demanda de productos y una generación de inventores que buscaban soluciones prácticas a todas las necesidades de los consumidores. Antes de la Segunda Guerra Mundial, la primera manifestación de internacionalización se presentó concretamente con los flujos comerciales, es decir, con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

Después de la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales crecieron debido al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (1947) y se da la segunda manifestación de la internacionalización de la empresa con los flujos de inversión directa de un país a otro (Canals, 1994). Con estas expresiones el comercio internacional se formalizó y a través de mecanismos de control se consiguió delimitar la actividad comercial, se fijaron las reglas de juego y se establecieron restricciones proteccionistas con la intervención de los Gobiernos y los bloques económicos.

El término globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia, cuyos componentes principales son la globalización de mercados, es decir a la fusión de mercados nacionales en un solo mercado global, y la globalización de la producción, refiriéndonos al abastecimiento de bienes y servicios en distintas ubicaciones favoreciéndose de los bajos costos y mejora de calidad (Hill, 2001).

El proceso de globalización comercial se consolidó en 1995 con la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) con sede en Ginebra que actualmente cuenta con 164 naciones miembros y 20 observadores, lo que indica que únicamente 10 países sobre 194 países que existen en el mundo no están adheridos.

La globalización conlleva dos cuestiones, por un lado, considerando lo mencionado en el párrafo anterior, el crecimiento exponencial del comercio internacional y por el otro, el

incremento de las desigualdades sociales entre países, por ejemplo entre países desarrollados y subdesarrollados, y de las desigualdades económicas adentro del mismo país, según el informe de desarrollo humano (ONU, 2005) el coeficiente de Gini resume las inequidades en la distribución de ingresos. Asimismo, este coeficiente es puramente numérico/cuantitativo y brinda una imagen de cómo se distribuye la riqueza en una sociedad.

Según Becerra (2010) en los últimos años la palabra globalización ha adquirido un nuevo significado; actualmente, el término se refiere a la movilidad y a la competencia ilimitada en los campos social, de negocios, tecnológicos e intelectuales. Los temas sociales y de conocimiento están implícitamente incorporados al tema económico y actúan sobre él agregando valor, en este contexto el conocimiento actúa como la base de la creación de valor y el aspecto social como la base del tejido social, dos factores esenciales para articular planes, dinamizar y dar sostenibilidad a todo el sistema.

Esta forma de operar los mercados mundiales no tiene límites vislumbrables y tiene una presencia instaurada, que hace que los países que intentan cerrar sus fronteras corran el riesgo de quedar aislados, afrontando consecuencias sociales, políticas y económicas negativas.

De igual modo, las empresas que no aspiren a posicionar sus marcas en el extranjero, corren el riesgo delimitar su crecimiento y quedar expuestas en el mediano plazo a la inestabilidad económica de los mercados locales.

Si se habla de globalización corresponde mencionar el Marketing como disciplina imprescindible para las empresas, marcas y organizaciones. Kotler define Marketing como “El conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes” (1999, p.12), lo que corresponde agregar además es el rol del marketing en la creación de valor y satisfacción de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Para emprender el arduo camino de la internacionalización, una empresa debe repensar su propia identidad y proyectarse a sí misma en un contexto globalizado. La decisión, si es

el momento, pasa por una evaluación del tamaño, organización interna, conocimientos y experiencia, contactos, imagen, capacidad de inversión, entre otros.

Cuando una empresa se encuentra preparada para la internacionalización y ya ha seleccionado el país de destino, corresponde plantearse si la misma utilizará su Marca o una adaptada al mercado local. Capriotti (2007) define una marca corporativa como la marca de una empresa u organización en su conjunto, como entidad económica y social. Dicho esto, una marca corporativa global es aquella que se encuentra, intenta o pretende estar presente en un conjunto amplio de países, es decir que está inmersa en diferentes culturas y comunidades.

Para decidir esta cuestión es necesario conocer si el país de destino comparte características con el país de origen, deberá además investigar leyes, demanda del consumidor y comportamiento del mercado potencial. Este análisis previo le permitirá tener un amplio panorama del nuevo mercado, simplificará la toma de decisiones al momento de salir a los mercados extranjeros en búsqueda de crecimiento, así como planificar las estrategias de marketing y comunicación más apropiadas.

Para interiorizarnos en el tema del presente proyecto es necesario analizar el papel que cumple la publicidad dentro del proceso de globalización de la marca, corresponde además, entender el rol de la comunicación publicitaria que penetra en el entorno local el imaginario globalizado de la marca y prepara el terreno para la expansión económica.

Asimismo importa conocer en profundidad cuales son los desafíos que enfrentarán las empresas que deciden adoptar este tipo de estrategia de crecimiento y cuáles son las oportunidades que le ofrece el mercado mundial y de cada país que proyecta su ingreso.

### **1.1. Plantar bandera en nuevos puertos.**

Todas las empresas tienen la opción de participar en la lógica comercial que ofrece la actual economía global: desembarcar en nuevos mercados. Como requisito fundamental deben ser conscientes que la condición para hacerlo se fundamenta básicamente en el desarrollo

de las capacidades estratégicas con las que cuente y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación interna y permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior.

Como sostiene Blázquez (2006), la alta movilidad entre países, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información sumados a la respuesta efectiva de aquellas empresas que buscan crecimiento en el exterior han asegurado el desarrollo del comercio internacional.

La globalización como hecho económico y social presenta un amplio abanico de posibilidades y proporciona el contexto para que las empresas se planteen como objetivo fundamental el crecimiento dirigiendo su mirada hacia los mercados extranjeros.

El concepto de crecimiento empresarial en este marco se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse.

La importancia de la globalización en el crecimiento empresarial, lleva a explorar la influencia de los factores externos e internos sobre la toma de decisiones al momento de salir a los mercados extranjeros en búsqueda del crecimiento. Las estrategias de internacionalización como medio de crecimiento toman sentido cuando se mejora la productividad y se innova, es decir, cuando alcanza una condición que le garantice el éxito y la estabilidad (Puerto Becerra, 2010).

En este contexto, "(...) muchas empresas se ven tentadas a adoptar un posicionamiento estratégico en el mercado a través de una política de crecimiento empresarial hacia mercados internacionales, pero es un hecho que no todas las empresas pueden plantearse este reto." (Blázquez et ál, 2006). La realidad ha hecho ver que las empresas de menor dimensión son las que presentan más marcada esta inclinación. No obstante esto, las Pymes muchas veces padecen debilidades de carácter estructural que disminuyen su competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia.

Entonces ¿cuáles serían los factores condicionantes para la adopción de una política de crecimiento como estrategia corporativa?

Se puede afirmar que el crecimiento empresarial está condicionado por factores de diversa índole tanto internos como externos que en un momento determinado implican una ventaja competitiva para la empresa por lo que aumenta su valor de capital, viéndose esto reflejado en la rentabilidad de la misma y razón por la cual los directivos deciden tomar este camino.

A continuación, se describirán los factores internos que intervienen en el momento de la toma de decisión del desembarco: edad y el tamaño de la empresa; motivación del directorio; estructura de la propiedad y gestión del conocimiento.

Entre los factores internos podemos encontrar la edad y el tamaño de la empresa entendiéndolo como parte del ciclo de vida, el crecimiento es un paso más que deben dar para no incurrir en la decadencia, por ejemplo, una mediana empresa que ya tiene muchos años tienen una estructura más conservadora que no se abre a nuevos mercados, no obstante hay un factor que es clave en el crecimiento y es la disponibilidad de acceder al mercado de capitales y financiación, según sostiene Blázquez (2006).

Por otro lado Blázquez (2006) identifica la motivación del directorio como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento, vinculándolo además con el deseo de éxito personal de tal forma que la satisfacción personal y sensación de poder promueve una tendencia hacia la expansión de la empresa y además que este directorio mantenga buenas relaciones con los empleados que los incentiva a alcanzar los objetivos establecidos. En este aspecto cabe destacar los recursos humanos como factor primordial para la consecución de una mayor ventaja competitiva comprendiendo por esto no solo los conocimientos, el entrenamiento y la experiencia sino, además, la capacidad de adaptación y la lealtad a la empresa. A su vez, surge la necesidad de establecer un contacto más cercano con el cliente y adquirir un mayor compromiso con la calidad del producto. Cuando este factor motivacional le es natural a la empresa puede considerarse que hay gran parte del terreno



ganado y óptimas condiciones para la inserción en el nuevo mercado.

La estructura de la propiedad es otro factor interno determinante, considerando que como sostiene Blázquez (2006) tiene un mayor desarrollo desde el ámbito financiero, se genera un conflicto de intereses entre la actitud de búsqueda del éxito del directivo y el grado de concentración de las inversiones, la distribución de los resultados y la rentabilidad de la empresa. Una mayor concentración accionarial obliga a los directivos a una gestión más eficiente, limitando la actitud inversora de los mismos. En estos casos, existe una mayor motivación de los accionistas para controlar y dirigir la actuación gerencial hacia el incremento de la rentabilidad de sus acciones, pudiendo contener, de esta forma, el proceso de inversión ante oportunidades rentables de crecimiento; surgen así problemas de subinversión.

El último factor interno es la gestión del conocimiento, son los activos intangibles con los que crean valor a la empresa a través de la incorporación del conocimiento en las actividades de producción de la organización. Estos activos son una pieza clave que permite comprender el valor que el mercado atribuye a las empresas y sus posibilidades de crecimiento, como única fuente duradera de ventaja competitiva.

Los elementos de naturaleza no tangible parecen contribuir favorablemente al crecimiento de estas empresas, particularmente al permitir a aquellos que compiten en los mercados internacionales basar su competitividad en la diferenciación de sus productos y servicios, lo que se manifiesta en una mayor productividad y rentabilidad en sus operaciones. (Vilaseca Requena y Torret Sellens, 2003, p. 518)

Los factores externos están comprendidos por cuestiones económicas, políticas, sociales y tecnológicas, dada la complejidad y extensión con que se puede abarcar los mismos, se tomarán como descriptivos los más relevantes que pueden influir en las decisiones de los directivos al momento de planear el crecimiento empresarial.

Estos factores se pueden agrupar por un lado los relativos al entorno sectorial de la empresa, es decir, competidores, clientes y proveedores y por otro lado, factores externos de nivel superior como la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados, el apoyo gubernamental; y los factores de contextos como los índices de

corrupción, los índices de seguridad, la estabilidad política, la apertura del mercado y el desarrollo cultural del país, etc.

Si se analizan los factores externos relativos al entorno sectorial, las decisiones están orientadas a adquirir mayor cota de poder en el mercado ya sea desalentando el ingreso de nuevos competidores, Porter (1994) da importancia a la barrera de entrada de competidores por tanto en sectores emergentes resulta importante establecer estrategias de crecimiento con una dimensión que diluyan esta idea; forzando la negociación con los proveedores, tal vez con una estrategia de integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados geográficos o mejorando la posición con los clientes actuales o potenciales, profundizando la búsqueda de clientes más favorables también en nuevos mercados.

En cuanto a los factores externos de nivel superior condicionan las posibilidades de crecimiento, por tanto, disponer cierta capacidad predictiva de los comportamientos de estos factores permite identificar oportunidades y amenazas del macroentorno de la empresa. Es necesario conocer los cambios y tendencias de la demanda sobre todo en aquellos con una fuerte dependencia externa, estando presente en los entornos en los que se encuentra; los avances tecnológicos y de tecnologías de la información y la comunicación, han abierto la posibilidad de crecimiento de determinadas empresas, revolucionando los procesos de producción y creando nuevos mercados que han servido a empresas para emprender nuevos negocios; las ayudas gubernamentales, por ejemplo en los últimos años la Unión Europea se ha centrado en fomentar el espíritu empresarial europeo, para lo cual, la Comisión Europea (2003) publicó el *Libro Verde sobre el espíritu empresarial*, en el que se propone un plan de acción para alentar el crecimiento económico, la competitividad y la creación de empleo; “la accesibilidad a créditos privados es más una restricción al crecimiento de las Pymes porque deben soportar costes financieros y restricciones más elevadas que las grandes empresas” (Blázquez, 2010).

Por todo lo antes mencionado, la elección del mercado a expandirse es una decisión que

toma mayor trascendencia según las expectativas que se tengan del mercado al cual se va a ingresar.

A la hora de elegir un nuevo mercado para desembarcar la empresa debe analizar los países que le ofrezcan un gran número de clientes potenciales u oportunidades de negocio en función al volumen estimado de ventas, confrontando las ventajas y desventajas de cada mercado realizando un análisis FODA de la empresa frente al mercado y frente a la posible competencia. La opción más adecuada surgirá de la comparación de oportunidades y ventajas frente a los riesgos, dificultades e inconvenientes a los cuales se expone la empresa en cada una de las opciones.

## **1.2. La comunicación publicitaria sin fronteras.**

Como sostiene Puerto Becerra (2010) desde el industrialismo hasta el mundo informatizado, las empresas pasaron de ser maquinarias enfocadas en la producción de objetos a ser personas manejando aparatos de tratamiento de intangibles como datos, estrategias, información y modelos, herramientas tales que garantizan el éxito si a su vez son continuamente actualizadas, replanteadas y gestionadas según se mueve el mercado. Asimismo, debido a la era de la conectividad y desarrollo tecnológico las marcas pasaron de manejar estos intangibles de forma local a gestionar su presencia en la compleja red internacional.

De igual manera y desde los últimos decenios la comunicación publicitaria ha evolucionado en lenguaje dialectico con el movimiento del mercado, pasando de crear deseos de productos masivos en consumidores privilegiados, expandiendo paulatinamente por el conjunto de la sociedad, reorientando siempre sus expectativas hacia ese mundo imaginario ensoñado a través de la publicidad y de los medios masivos, hasta llegar al hoy, en donde lo que se busca es la identificación con las emociones entre la marca y las comunidades a nivel global.

No se puede afirmar a ciencia cierta si la publicidad modifica las necesidades del mercado

o si es la evolución del mercado la que hace necesario innovar las formas de comunicación, lo que sí es claro es que el cambio permanente y la innovación son una constante para mantener una marca en el foco de deseo de las personas.

En todos estos procesos “La globalización capitalista implica, más allá de las visiones estrictamente económicas, un ejercicio de institución imaginaria de la sociedad, en referencia al nuevo papel que juega la imaginación en la vida social dentro de los actuales procesos de globalización cultural” (Caro, 2010). Siendo la comunicación publicitaria una de las formas más significativas y relevantes de comunicación comercial, aplicadas actualmente en el desarrollo de los negocios a escala global, funciona como el elemento imaginario que, introduciéndose en la cultura de diversas sociedades, permeándolas o muchas veces desplazándolas, hace penetrar en el entorno local ese imaginario globalizado, preparándolo para el recibimiento de la marca.

La publicidad actúa como la plataforma ideológica que naturaliza y convierte en irreversible la globalización capitalista. Ha demostrado su eficacia a lo largo de más de un siglo, manteniendo continuamente una presencia de modernidad, sugerente y actualizada que la hacen necesaria e irresistible para alcanzar los objetivos que persigue la globalización, camuflando su verdadera identidad, la de un simple instrumento comercial dirigido a algo tan superficial como promover el consumo, aumentar las ventas, adquirir mayor cuota de mercado, ideológicamente interpretado como sinónimo de aumento del nivel de vida, satisfacción de las necesidades, logro de los objetivos personales y de realización de la gran mayoría de la población.

La economía mundial y la industria evolucionan, empujando las empresas a fortalecer su identidad de marca para llegar a ocupar ese lugar en el corazón de la comunidad globalizada, una comunidad que necesita sentir que la marca habla su mismo idioma, le entiende, acompaña y está para satisfacerlo, cuidando además ésta contradicción que es la necesidad y la satisfacción, cuando una promesa no cumplida lleva a la frustración y el rechazo de la marca junto con todas las repercusiones que esto puede acarrear en el actual

entorno en los que la misma se mueve y está presente.

Yendo un paso más hacia el presente en lo que habla Costa (2007) en *Pospublicidad. La era de la Comunicación Global*, por cuanto las características del producto o el servicio que la empresa produce y ofrece puedan ser exclusivas o destacadas, no representan un valor diferencial competitivo, lo que realmente importa de la empresa es su estrategia, su marca y la personalidad con que esta marca se presenta. Las marcas han adquirido un valor por lo que significan para las personas, o sea la representación mental que generan en la comunidad. Entonces el valor económico de la empresa ha pasado a ser cualitativo en tanto y en cuanto, representado por la marca misma, adquiere valor a través del intercambio simbólico con el público.

(...) las marcas, sólo valen por lo que significan para la gente. La marca es una constelación de signos que se concentran en uno: ella misma. O sea, la imagen mental que ella genera, instalada en la colectividad. La imagen de la marca o de la empresa es la marca o la empresa misma en nuestra economía cualitativa del intercambio simbólico. (Costa, 2007)

La tendencia actual es que las marcas globales, entendiéndose por esto a las marcas que tienen presencia en más de un país, proyecten sus comunicaciones de manera globalizada, con campañas que mantengan una unidad en el concepto y adapten el contenido a cada mercado.

Cabe aclarar que una campaña, hablando en términos publicitarios, es un concepto o una idea publicitaria, creada para construir y fortalecer, a lo largo del tiempo, el posicionamiento de una marca, materializándose en diversos formatos y ejecutada de forma estratégica a través de uno o varios medios, soportes y etapas, manteniendo una unidad creativa. Por tanto, una campaña publicitaria global es una idea o concepto que se utiliza en todos los mercados mundiales en que la marca está presente o activa. Generalmente, las ejecuciones de una campaña de este tipo nacen de una estrategia de comunicación común, bajada estratégicamente desde la sede central y manteniendo los componentes claves que la conforman, siendo responsabilidad de cada una de las oficinas regionales la adaptación de este contenido a su mercado geográfico específico.

Para las empresas que apuntan a la internacionalización es fundamental analizar el mercado objetivo realizando un estudio de su marca y de la respuesta que tiene dentro de ese mercado en el que proyecta o tiene presencia, debiendo considerar además algunos factores culturales y de idioma para no generar contradicciones ni malas interpretaciones. Actualmente, las marcas más conocidas a nivel mundial, alcanzaron este reconocimiento tras una expansión cuidadosa y acciones de marketing y promoción muy bien coordinadas y adaptadas.

En las empresas las decisiones de marketing se toman dentro de una estructura jerárquica Claver et al. (2000) dependiendo si la tipología de la decisión es estratégica será tomada por los altos directivos, táctica por directivos intermedios u operacional por ejecutivos inferiores. Cuando se hace marketing estratégico generalmente se fija un horizonte de hasta cinco años y se comienzan a ver los cambios de inmediato. Este plan representa la dirección táctica desarrollada e implementada por el gerente de Marca y debe ser aprobado por los niveles superiores de la estructura de Marketing y por los más altos ejecutivos de la compañía. El gerente de marketing afronta constantemente la búsqueda de congruencia entre las estrategias del producto con los objetivos de la Empresa, contemplando sus recursos, los factores relevantes del macroentorno y las actividades de la competencia.

Si luego del análisis mencionado, la marca es utilizada de forma global, manteniendo la original y extendiéndola sin variaciones por todos los países en los que se ha implantado o proyecta implantarse, se obtendrán una serie de ventajas como es aprovechar el posicionamiento de marca y publicidad, un ahorro en los costes en comunicación, sin mencionar que los consumidores que se mueven de un país a otro perciben una comunicación coherente y contribuyen a la marca con su imaginario difundiéndola en sus entornos.

Si, por el contrario, se opta por crear una marca local, por regla general conecta con el público del mercado objetivo, consiguiendo una eficiente implantación, pero incrementa el coste a la hora de posicionar la nueva marca, aunque una vez logrado, el cliente podrá

interiorizarla del modo esperado. “Normalmente, la mentalidad de los consumidores juega un papel fundamental cuando tienen que elegir entre un producto local y otro global.” (Caro, 2013).

De todas formas, ya se trate de una marca global o bien de una marca local, las campañas publicitarias y las promociones deben ser diseñadas a la medida de cada país o región. No obstante, aunque se pueda aprovechar parte de la campaña original, la mayoría de las veces habrá diferencias en los mercados. Es un error esperar resultados similares en todos los lugares en los que se difunde la misma comunicación publicitaria.

Será importante realizar campañas en radio y televisión locales, eventos patrocinados, redes sociales, apariciones en ubicaciones públicas, campañas de comunicación con los medios de información, en fin, indiscutiblemente los medios tradicionales deben tener una convergencia a los medios digitales como se puede deducir en *Convergencia de medios* de Salaverría (2009) que es por excelencia en donde se encuentran las comunidades y potenciales consumidores de las marcas. También se puede llegar a acuerdos con otras marcas afines locales para introducirse en el mercado que se desea alcanzar y cubrir el terreno de quien podría significar un competidor potencial.

Un aspecto que importa resaltar es que, aunque el posicionamiento de marca se dirija desde las oficinas centrales de la empresa, es importante contar con personal que conozca la situación local. Debe mantenerse presente entonces que aunque las marcas son globales, las personas son locales y la marca debe presentarse en su mismo idioma cultural y emocional para llegar captar su interés, ser comprendida y por ende que estas personas se sientan identificadas con esta y piensen en ella como un ideal a seguir.

El segundo aspecto, no menos importante, a tener en cuenta es que tanto en las oficinas centrales como locales la cultura interna debe estar preparada y en sintonía con la globalización de la marca de modo que la identidad de la marca sea percibida en el externo del mismo modo en que se proyecta desde las altas esferas de la empresa comenzando internamente.

La interacción global-local en el marco de la publicidad globalizada se trata de un proceso en el que caben interacciones, adaptaciones, resistencias y reconversiones en la que generalmente es el consumismo globalizado que arrasa la cultura local expropiándola o asimilándola, imponiendo una cultura global en su papel de cobertura ideológica de un imaginario que tiende a la expansión.

### **1.3. El contexto del nuevo mercado.**

El contexto del nuevo mercado se encuentra enmarcado por factores externos e internos a la empresa.

Al ingresar a mercados extranjeros es necesario conocer el contexto y los factores ambientales que lo conforman. Según Thompson y Strickland (2004) para garantizar el éxito en el exterior es necesario especificar los factores que están relacionados directamente con el mercado, con el producto y con el potencial de crecimiento. Cuando se refiere a los factores relacionados al mercado es necesario incluir a los clientes; los factores relacionados con el producto; los factores relacionados con el potencial de crecimiento varían de un país a otro, en mercados emergentes el potencial de crecimiento es mucho más alto que en economías maduras como las europeas.

La investigación de mercados vincula a la organización con su medio ambiente de mercado. Involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración, a entender el medio ambiente, a identificar problemas y oportunidades, y a desarrollar y evaluar cursos de acción de mercadotecnia, (Aaker y Day, 1989).

En este punto las investigaciones de mercado son una herramienta indispensable, para cualquier tipo de empresa que comienza a notar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados, estos estudios le permitirán tener un panorama claro sobre los clientes como sujetos con gustos, preferencias y hábitos de compra diferentes; sobre los productos en el contexto de esos clientes útil para la decisión de seleccionar el diseño de productos adecuado para cada país.

La investigación a su vez debe incluir una observación del mercado en la cual se pueda



constatar un análisis para entender cómo funciona, cómo son las curvas de consumo y cómo reaccionan frente a nuevos emergentes.

Los estudios de mercado de carácter cuantitativo se realizan utilizando herramientas habituales como lo son las encuestas y entrevistas siendo condición necesaria para cada estudio seleccionar las herramientas que mejor se adapten dependiendo de los objetivos de la investigación. Para un estudio de carácter cuantitativo, se pueden utilizar formas de codificación, establecer categorías, taxonomías y ámbitos, identificar patrones y similitudes, y sugerir descripciones, interpretaciones y explicaciones provisionales con base en estos procedimientos, brinda información altamente enriquecida que permite un análisis a fondo de los componentes que se hayan planteado, pudiendo obtener datos emocionales con alto valor añadido si además se la complementa con el primero (Knobel y Lankshear , 2000)

Como punto de partida para diseñar una investigación de mercados efectiva es definir el objetivo de la investigación y debe determinarse la razón por la cual se requiere recompilar información. Luego se debe definir la muestra en la cual se va a trabajar, es decir escoger un segmento de interés sobre el mercado al cual se desea indagar para posteriormente diseñar la herramienta de estudio.

Con este análisis se puede detectar las áreas de oportunidades y conocer los atributos y características de clientes potenciales en el mercado objetivo.

Como factores internos se distinguen los siguientes: las personas, los productos, la experiencia internacional, los recursos disponibles, la capacidad de servicio y la coordinación de departamentos. Tanto los factores externos como los factores internos influyen en la elección de la estrategia de entrada en mercados internacionales; en este punto es importante considerar los criterios de evaluación de los distintos modos de entrada. La lectura anticipada de estos y otros factores, permiten a la empresa establecer la orientación correcta a través de políticas y estrategias, medios con los cuales deberá interpretar la realidad y sacar el mejor provecho de ella. Según Thompson y Strickland

(2004), las estrategias que emplea la empresa tienen que ser guiadas por factores como la situación de cada lugar, las condiciones culturales, demográficas y de mercado, que varían entre los países del mundo.

Del mismo modo, como bien expresan dichos autores, conviene diseñar una investigación de mercados internacional, ya que es necesario estudiar no solo las variables de cada mercado relevante del exterior, sino además las variables internacionales que puedan influir en algún punto en el proceso de internacionalización, como por ejemplo la política internacional, los tipos de cambio de divisas, entre otros.

La selección de diferentes países donde realizar una investigación de un mercado internacional se realiza con criterios predeterminados basados en características socioeconómicas, culturales, demográficas entre otras que los asemejen o diferencien y que signifiquen estratégicas para los cometidos proyectados por la empresa. Del nivel de detalle de la investigación, con sus respectivas etapas de análisis e investigación, depende el éxito del ingreso y posicionamiento de una marca en un mercado exterior.

Entre las etapas se pueden identificar la preselección de países en la que se recogen los datos estadísticos y de informaciones generales de dichos países; el estudio de factibilidad de penetración comercial que permite conocer la capacidad del acceso de los bienes y servicios a los países de interés, concluyendo con el estudio de mercado que recoge los datos referentes a los clientes, competencia y comerciales como se puede interpretar del Consejo Superior de Cámaras de Comercio ([www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)).

La preselección se realiza sobre la base de unos cuantos países, por ejemplo, entre seis a doce países, y basándose en datos estadísticos y e informaciones generales de los países a preseleccionar. Se elimina en la etapa de preselección a los países que no interesen, escogiendo aquellos con que luego se continuará en las siguientes etapas de la investigación de mercado internacional. De los criterios a estudiar, en una preselección de una investigación de mercados internacionales se ha de saber que: la proximidad geográfica de un país determinará si un bien o servicio puede competir con los proveedores

que están mejor situados geográficamente; mediante el conocimiento y análisis de la reserva de divisas se podrá conocer la posibilidad que tiene un país para hacer frente al pago de sus importaciones; el Producto Nacional Bruto per cápita mide el poder de compra de los consumidores de un país; las condiciones legales y de utilización del producto determinan si un producto puede adaptarse al mercado por las exigencias de normas técnicas, homologaciones, diseño, controles para-aduaneros, servicios posventa, etc.; el tamaño del mercado dirá si se tiene suficiente capacidad exportadora para hacer frente a mercados donde se requiere inversiones económicas y compromisos de plazos de entrega fuera del alcance de la pequeña y mediana empresa; el riesgo-país facilita la información de la estabilidad política, financiera y de desarrollo económico e institucional de un Estado, así como de sus características socioculturales.

Una vez que se cuentan con todos los datos procesados y asimilados por la empresa, ya con esta herramienta en mano, entonces si es posible comenzar a planear estratégicamente el ingreso al mercado objetivo.

Todos los conocimientos incorporados, a saber: el estudio y análisis de las estrategias de crecimiento hacia nuevos mercados internacionales; la conciencia de las comunicaciones publicitarias globales y locales y la incorporación de las investigaciones de mercado locales e internacionales permitirán contar con un amplio panorama que dará la visión necesaria para la elección del camino más apropiado para emprender el desembarco de la empresa y de la marca en un nuevo mercado, tomando a favor todas las ventajas y oportunidades que este ofrece.

## **Capítulo 2: Desarrollo de las Tecnologías Informáticas.**

En el contexto de globalización que se menciona en el capítulo anterior, cumplen un rol fundamental las tecnologías informáticas que facilitan el intercambio de información a nivel global y que han sido en gran medida, promotoras del constante crecimiento frente al cual hoy se encuentra la sociedad, el mercado, las organizaciones y el modo en que cada uno de estos actores se relaciona, comunica e integra complementándose en lo que resulta el mundo tal como lo conocemos hoy.

La innovación constante de las tecnologías informáticas ha hecho posible que las sociedades evolucionen hacia un contexto en donde la única constante es el cambio, el desarrollo y el crecimiento. Son innumerables los ámbitos en los cuales han tenido y tienen injerencia las innovaciones de tecnologías informáticas, algunos de ellos, y a modo de ejemplo, son la salud, el transporte, el comercio, la defensa, la seguridad, la educación, la alimentación, la forma de adquirir informaciones y conocimientos y por sobre todo, las formas y estrategias de comunicación, entre individuos, organizaciones y empresas. Así pues, es sustancial, al momento de planificar una estrategia de crecimiento hacia nuevos mercados por parte de una empresa de tecnología informática, ser consciente de como las innovaciones tecnológicas informáticas han modificado la forma de concebir el actual mundo globalizado en lo que se conoce como el advenimiento de la Era Digital.

### **2.1. Las Tecnologías Informáticas se reinventan ininterrumpidamente.**

La tecnología informática es la causa y el efecto de la evolución digital global. Como se puede reflexionar desde lo que plantean Cateora et al (2010) en *Marketing Internacional*, gracias al efecto creciente de la internet, la propagación de la información y el manejo y análisis de contenidos, los aportes introducidos por las innovaciones tecnológicas informáticas son a su vez generadoras y amplificadoras de nuevos hallazgos que se reproducen de forma constante en un círculo virtuoso que contribuye a fortalecer por ejemplo el sistema de libre mercado entre países, a reducir las fronteras nacionales debido

a la transmisión de conocimientos sin límites geográficos, a la asociación a causas sociales de interés global como la búsqueda de auto sustentabilidad de los recursos y el ambiente global en beneficio de las generaciones futuras, entre otros. La evolución de la tecnología es exponencial: lo que hace dos semanas era novedad tecnológica hoy es cuestión del pasado, así pues ya están diseñados lo que serán los *smartphones* del próximo año o la realidad aumentada para interactuar desde un dispositivo digital con objetos reales ya no es noticia; internet de las cosas, esa la capacidad de transferir datos a través de una red, sin requerir de interacciones humano a humano o humano a computadora es cuestión del diario vivir. Muchas otras novedades, aunque más difícil de identificar por los que no son especialistas, están presentes en la cotidianeidad de la vida de la sociedad de forma directa o indirecta, equipamiento médico más eficiente, automóviles más inteligentes que protegen el medio ambiente, mejoras en la manufactura de los alimentos que llegan al consumidor final, estudios de calidad industriales, entre otros tantos, se reinventan a una velocidad que hace imposible conocer su verdadero potencial, cuando ya fue renovado.

La industria mundial se enfrenta a diario a una dura competencia en todos los rubros, y especialmente en el ámbito tecnológico informático que, por sus propias características y evolución, representa como se menciona en el párrafo anterior, un mercado extremadamente dinámico. Los sistemas electrónicos se vuelven cada vez más complejos y requieren prácticas modernas de ingeniería para abordar la productividad y la calidad. Las tecnologías impulsadas por nuevos modelos informáticos prometen a las empresas manufactureras tradicionales ganancias de productividad significativas, que han sido probadas en varios estudios realizados por agencias de la Comunidad Europea según fuente de *MegaM@rt2* (2017) consultada. Sin embargo, estas tecnologías necesitan más desarrollo a gran escala del que ya cuentan, para que los proyectos industriales proporcionen ventajas en tiempo real.

Uno ejemplo de gestión de la competencia en bloque de países, es la acción de la Comunidad Europea, la cual lleva adelante la *Iniciativa Europea de Computación en la*

*Nube* (Comunicación de la Comunidad Europea, 2016). Esta se apoya en la estrategia Única de Mercado Digital y se centra inicialmente en la comunidad científica, procurando o apostando a que la base de usuarios se extienda a los sectores público e industrial. “Con esta política la Comunidad busca crear soluciones y tecnologías que redunden en beneficio de todos los ámbitos de la economía y de la sociedad”. (Comunicación de la Comisión Europea, 2016, p.2).

En este contexto, el bloque gestiona y lidera varios proyectos de integración como por ejemplo *Safecop*, un proyecto que tiene como objetivo brindar seguridad de los sistemas de interfaz cibernético-físicos, con comunicación inalámbrica, para múltiples *stakeholders* en entornos impredecibles, o *MegaM@Rt*, que lleva la ingeniería impulsada por modelos escalables a un nivel de complejidad avanzado para ayudar a la industria europea a reducir los costes de desarrollo y mantenimiento, así como para reforzar la productividad y la calidad.

Esta apuesta a la innovación tecnológica organizada permite no solo aumentar la competitividad a nivel global, sino que además, admite incorporar mejoras concretas dentro de la Comunidad Europea, como producto de la financiación a diferentes tipos de organizaciones expertas en el campo, organizadas en grupos de investigación que compiten entre sí, y en los cuales convergen prestigiosas universidades, centro de investigación y desarrollo europeos y empresas tecnológicas informáticas privadas. Los grupos con los proyectos más atractivos, en términos de eficiencia, calidad y beneficios, llevan adelante la implementación de dichos proyectos, que se materializan en mejoras concretas, que finalmente se aplican a la vida diaria de la sociedad.

Luciano Bozzi, experto en innovación tecnológica, que participa activamente en varios proyectos de la Comunidad Europea para *RoTechnology* empresa de la cual es *manager* del área técnica y de investigaciones, en entrevista por *Skype* mantenida el 17 de setiembre de 2017, se refiere al crecimiento constante de las tecnologías innovativas como un aspecto muy positivo ya que permiten realizar aportes en diversos ámbitos. Su opinión es

que “la verdadera innovación no está en hacer algo más rápido o mejor o quedarse en propuestas de las aulas de una universidad, sino que la innovación está en cambiar la manera de pensar y actuar ya que abre nuevos horizontes” (Bozzi, 2017). Desde su visión, en una evolución técnica bien definida entre la seguridad informática, los sistemas embebidos y las redes de sensores inteligentes, el beneficio real está en que todas las aplicaciones operativas permiten a las industrias productivas europeas desarrollar nuevos productos. “Es muy enriquecedor y estimulante poder ser parte y actor de este proceso a través de la Comisión Europea que impulsa grandes proyectos con actores universitarios, empresas manufactureras y algunas PIME como la nuestra en los cuales podemos contribuir al desarrollo de aplicaciones muy simples y efectivas a través de sistemas y software complejos.” (Bozzi, 2017)

Existe una política y visión de la Comunidad Europea que busca que el acceso a la información compartida contribuya a dismantelar las barreras culturales, sociales y económicas que separan la Comunidad.

Según sostiene Di Virgilio (2017), propietario de *RoTechnology*, durante entrevista mantenida el 18 de septiembre de 2017, existen miles de soluciones tecnológicas que podrían mejorar mucho la calidad de vida de los ciudadanos, si fueran implementadas como sistemas. Considera que es necesario realizar un gran esfuerzo técnico y político para que todos puedan disfrutar de las ventajas tecnológicas que surgen de los proyectos tecnológicos innovadores implementándolos en crear ciudades que cada día sean más inteligentes.

Según Di Virgilio (2017), el potencial tecnológico para una innovación contundente parte de las redes super veloces de conexión y de una formación de los estudiantes que promueva pensamientos en términos de sistemas complejos e integrados donde el comportamiento de uno afecta toda la comunidad y entonces en la futura generación que planifique su vida en un entorno integrado. Por ejemplo explica que es posible imaginar, que en una ciudad inteligente, se pueda planificar automáticamente, al salir de la casa, el

recorrido y el estacionamiento del auto eléctrico compartido que se utiliza; ir a trabajar, en espacios disponibles en lugares comunes con personas que trabajen en otras empresas para compartir ideas o vivir en casas flexibles que puedan fácilmente agrandarse y achicarse de acuerdo a las necesidades cambiantes de la vida. Asimismo, se considera el uso de materiales y sistemas energéticos respetuosos del medio-ambiente para transformar las ciudades en lugares placenteros donde estudiar, trabajar, encontrarse y disfrutar de la vida no generará los conflictos ambientales, educativos, de seguridad, de atención integral de la salud o de accesibilidad, que existen hoy.

Ser más integrados y más conscientes del rol de cada uno en sus comunidades de pertenencia y finalmente en la ciudad que habitan, es la revolución que la tecnología inteligente y la formación nos pueden brindar y que nos ayudará a ser más libres en expresar nuestras formas de ser. (Di Virgilio, 2017)

La cuestión es que, en este avance vertiginoso de la tecnología, no todos los países tienen la madurez de afrontar los cambios tecnológicos informáticos del mismo modo y esto repercute directamente en la educación de sus ciudadanos. En entornos menos favorecidos, los individuos corren de forma inconsciente o consciente, pero ciertamente no inteligente, invirtiendo tiempo y dinero, actualizándose ininterrumpidamente, para estar a la altura y con todas las innovaciones que esta Era Digital, como la llama Kofman (2010) en *La empresa consciente*, les propone. No obstante, los avances son tan veloces que se corre el riesgo de estar siempre un paso atrás perdiendo la visión del disfrute verdadero de los beneficios que les brindan las innovaciones tecnológicas en el aquí y ahora. Aquí entra el rol de la política y del estado que debe mediar entre el crecimiento vertiginoso de las innovaciones tecnológicas y las capacidades de las sociedades y de los individuos de comprenderlo, seguirlo, utilizarlo y disfrutarlo. Para no ampliar la brecha entre las empresas innovadoras y las personas consumidores inconscientes e insatisfechos de novedades tecnológicas, sería fundamental que la educación digital y el pensamiento complejo fueran la base formativa de las generaciones futuras planificado de manera consciente y responsable.



## **2.2. Efectos de la evolución tecnológica informática en las empresas.**

Los conocimientos tecnológicos son creados localmente y son explotados a nivel global por las empresas, incluyendo la comercialización de productos y servicios de alto contenido tecnológico, utilizando patentes internacionales como forma de acceder a nuevas oportunidades en nuevos mercados, hasta inversiones directas en otros países.

No solo las empresas privadas se acoplan al desarrollo científico-tecnológico internacional a través de alianzas tecnológicas estratégicas, sino que a través del intercambio de estudiantes y profesionales existe además un componente público que conlleva mayor colaboración entre científicos de diversos países.

Las empresas multinacionales, según sostienen Morelo Zalas e Hidalgo (2017), han incrementado la capacidad de crear tecnologías en la red que forman sus empresas en diversos lugares del mundo. De este modo han pasado de un modelo centralizado a uno descentralizado donde las filiales tienen protagonismo por sí solas y el aprendizaje pasa a ser del conjunto del grupo en interacción con los sistemas locales. Esto puede trasladarse a diversos contextos globales, en donde las innovaciones tecnológicas, sin importar donde se generan, son rápidamente asimiladas e incorporadas por la comunidad global y a su vez modificadas y aplicadas con mejoras que hacen un movimiento constante e ininterrumpido de las mismas.

El desarrollo de la robótica y de las aplicaciones informáticas, así como también la de la automatización, han producido importantes cambios en el funcionamiento de las industrias y en su organización. Estas han reemplazado a las personas que realizaban operaciones o trabajos específicos y repetitivos debido a que la automatización o el funcionamiento automático de máquinas, ha permitido realizar una serie de trabajos industriales o administrativos con poca intervención del ser humano. Al mismo tiempo se producen constantemente cambios en las nuevas tecnologías de comunicación y en el intercambio de información, ya sea financiera, científica, técnica o comercial que al frente de una disminución del trabajo humano, producen un aumento de la eficiencia.

No obstante las empresas logran su sobrevivencia y su éxito por su capacidad de asimilar rápidamente las innovaciones en todos los aspectos. En la entrevista mantenida con Di Virgilio, el empresario sostiene que las empresas debieron, para sobrevivir a la crisis de estos últimos años, en primer lugar, cambiar la forma de pensar y trabajar “no por casualidad las nuevas grandes empresas tecnológicas conllevan un nuevo modelo de relación laboral. Las personas están al centro del trabajo.” (Di Virgilio, 2017). Actualmente, en los diversos sectores de la industria las personas son cada vez más conscientes y responsables de su rol y no es más necesario la multiplicación de tareas para asegurar el cumplimiento. La alta dirección y los mandos intermedios desempeñan un papel importante a la hora de decidir la incorporación de nuevas tecnologías informáticas y de facilitar la formación adecuada a las personas que han de utilizarlas.

La innovación tecnológica impacta directamente en la forma de trabajar, tal como explica Di Virgilio (2017) a diario varias personas que trabajan a distancia, poniéndose como ejemplo, tienen reuniones con personas en tres continentes, comparten ideas y proyectos en varios idiomas sin tomar aviones, aprenden a ajustar los horarios y la forma de trabajar según las necesidades de la empresa y también del trabajador. Explica además que “hay mucha más flexibilidad adentro las empresas y en el mundo laboral globalizado y mucha más competencia entre empresas y entre trabajadores lo que necesita, presupone e impacta en la madurez de cada organización y de cada trabajador.” (Di Virgilio, 2017)

Dentro de la empresa la innovación también impacta en el producto como resultado y realización de los esfuerzos creativos, tecnológicos y operativos de las personas que en ella se desempeñan, como se mencionaba anteriormente, el incremento de la madurez de cada trabajador resulta en un producto mejor, posiblemente más tecnológico y ciertamente más efectivo. Al poner tecnología en los productos sin este proceso de crecimiento de la cadena humana de producción se corre el riesgo de realizar productos de vida muy breve destinados al consumo más que a mejorar, a través de la innovación, la vida de las personas.

En Argentina,

(...) el sector público es el ámbito largamente predominante en la radicación de los investigadores: en 2009 casi el 82% de los investigadores se desempeñaban en organismos públicos. (...) En cuanto a las áreas de desempeño de los investigadores... ingeniería y tecnología tienen una participación del 18% (...) (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2011).

A raíz de un relevamiento realizado por la autora a nivel local, en el sector de tecnología informática, la Cámara de la Industria Argentina de Software CESSI, que es el referente central de la industria de software y servicios informáticos ante los gobiernos nacional y extranjeros, el sector privado, la academia y los mercados Internacionales, nuclea a las empresas y entidades regionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República. CESSI representa a más de 800 empresas, entre socios directos nacionales e internacionales y socios de polos, *clusters* y entidades regionales asociadas. Actualmente, comprende más del 80% de los ingresos del sector y más del 80% de los empleos. La Cámara es miembro de WITSA, *World Information Technology & Services Alliance* y de ALETI, Federación de Entidades de Latinoamérica, El Caribe y España de Tecnologías de la Información. Como tal, CESSI es el referente central de la industria de software y servicios informáticos ante los gobiernos nacional y extranjeros, el sector privado, la academia y los mercados Internacionales.

Los líderes de la cámara son conscientes de la alta competitividad a nivel global en la cual está inmerso el mercado IT argentino y por esto se preparan con objetivos acordes a este contexto, con el objetivo de fortalecer la competitividad en el mercado local e internacional. CESSI se propone tres metas para los años 2016-2021, por un lado, generar la demanda en mercados extranjeros, invertir en investigación y desarrollo de tecnología innovativa y la alfabetización digital, que comprende la implementación de Escuelas Digitales y el empoderamiento del talento digital implementando la tecnicatura de software como una nueva disciplina. Esta meta, a criterio personal de la autora, es la más responsable y consciente, ya que implica un empoderamiento de la sociedad argentina que aportará

beneficios a largo plazo. Asimismo y centrada en las personas, *CESSI* proyecta ayudar a la transformación digital de la sociedad, asistiéndola a través de la inclusión de tecnología informática para disminuir la brecha digital. Como aporte personal de la autora, se considera que esta etapa debería contemplar el acceso universal y obligatorio a la capacitación y educación digital y además implementarse en toda la población, procurando un país enfocado al crecimiento que exige el sistema global. Por este motivo además de políticas de gobierno que empujen en este sentido y empresas que se involucren conscientemente, sería necesario contar con la voluntad de todos de proyectar los beneficios a largo plazo en procura de un desarrollo sostenido de la sociedad en su conjunto.

A juicio personal de la autora, a los aspectos mencionados anteriormente, debe agregarse el cambio en la gestión organizacional de las mismas debido a la hiperconectividad de los empleados a causa de todas las nuevas formas de comunicar. En la actualidad, por causa de las innovaciones tecnológicas de la información y comunicación, la gestión de las empresas requiere una planificación más exigente y costosa enfocada a las personas. Un empleado de una empresa, para seguir en el rubro, de tecnológica informática por ejemplo, recibe a diario una cantidad de correos electrónicos indeterminada, los que chequea desecha, acepta y/o responde, controla los *posteos* en su muro de *Facebook*, contesta los mensajes por *inbox*, da likes a los comentarios de otros usuarios, se comunica por *Whatsapp*, *Instagram*, sube imágenes videos y temas interesantes, genera sus propios contenidos en alguna otra red social, *retwitea* con contenidos de no más de 140 caracteres, ente otras tantas otras interacciones a través de múltiples dispositivos ya sea *tablet*, *Smartphone*, *notebook*, colgándose a más de una red inalámbrica durante todo el día y desempeñando además sus funciones específicas laborales. El esfuerzo y recursos dedicados por las empresas en gestionar cada una de estas personas que tienen un alto ritmo de trabajo provocado además que por sus funciones específicas determinadas, por todas las nuevas formas de comunicar, es donde se encuentra, según la autora, la

verdadera innovación organizacional en las empresas.

### **2.3. La comunicación y las nuevas tecnologías informáticas.**

Todas las tecnologías, que desde sus orígenes, el hombre ha creado para ampliar y extender su capacidad de actuar sobre la realidad y transformarla, son las relacionadas con la capacidad para representar y transmitir la información las que tienen especial importancia en tanto y en cuanto afectan directamente todos los ámbitos de la actividad de las personas, desde las formas y prácticas de organización social, hasta la manera de comprender el mundo, organizar esta comprensión y transmitirla a otras personas. Las tecnologías de información y comunicación, TICs, entonces, son instrumentos utilizados para pensar, aprender, conocer, representar y transmitir a otras personas y otras generaciones los conocimientos y los aprendizajes adquiridos, utilizando un sistema de signos como lo son el lenguaje oral y el escrito, las imágenes estáticas y dinámicas, símbolos matemáticos, notaciones musicales, sonidos, etcétera. En particular las TICs difieren en su impacto en la transmisión de la comunicación según las posibilidades y limitaciones que ofrecen los diferentes sistemas de signos para representar la información así como a otras características relacionadas con su transmisión como por ejemplo: cantidad, velocidad, distancia, accesibilidad.

Se han establecido una serie de periodos en la historia de la especie humana atendiendo según las TICs dominantes en cada uno de ellos, como el lenguaje oral, la escritura, la imprenta, el telégrafo, el teléfono, la televisión. Hoy la humanidad se encuentra inmersa en una fase de evolución de las TICs asociada a nuevas maneras de vivir y trabajar juntos, de comunicarse, de relacionarse, de aprender e incluso de pensar de los seres humanos. “...un nuevo paradigma tecnológico organizado en torno a las tecnologías de la información, asociado a profundas transformaciones sociales, económicas y culturales”. (Coll, 2004)

Las tecnologías de la información y la comunicación generan grandes expectativas en

muchos y distintos campos de la vida ante la perspectiva que abre su aplicación y como expresa (Subirats, 2002) no obstante tanta expectativa aún existe incertidumbre en cuanto a sus posibles utilidades e impactos en el largo plazo.

La sociedad actual se alza en un mundo cambiante, en un momento histórico de transformaciones y transiciones hacia la adaptación a las tecnologías y nuevas formas de socialización. Como sostiene Castellana Rosell, M. et al (2007) en el proceso de socialización, internet, dispositivos móviles, sistemas inteligentes, videojuegos de simulación real en 3d jugados en simultaneo con otros jugadores de lugares del mundo inciertos ocupan un espacio importante e influyen directamente en los comportamientos y actitudes (Levis, 2002); en consecuencia, en el ámbito de la psicología, están emergiendo un tipo de desadaptaciones conductuales producto de la generalización TIC. A pesar de haber sido creadas para informar y comunicar, el diseño de estas herramientas informáticas es susceptible de afectar a la voluntad, lo cual junto con otros factores personales y ambientales, facilita la conducta adictiva (Saldaña, 2001). Lo cierto es que las generaciones natas con el uso de las TIC tienen totalmente incorporada su utilización como forma de vida, no conocen otra realidad y absolutamente interfieren como factor central en su vida diaria, son su forma de ver, sentir, relacionarse. En este contexto también quienes no nacieron en la era digital de las tecnologías informáticas y de comunicación se han visto impulsados, casi obligados a incorporarlas como propias.

Las empresas privadas desde las micro, pasando por medianas hasta las multinacionales, las organizaciones públicas locales e internacionales son conscientes de que es totalmente necesario incorporar y actualizarse constantemente para llegar a los públicos que ahora se encuentran todos en ese ambiente virtual y digital que es internet, geolocalización y teléfonos inteligentes. En este sentido definen sus estrategias de comunicación y llegan con sus mensajes con una base fuertemente ligada a las herramientas que la era digital les ofrece.

#### **2.4. Las nuevas herramientas informáticas para ver, escuchar, sentir y vincularse.**

No todas las empresas, corporaciones e industrias reciben o responden de la misma manera a esta evolución digital, lo que sí es claro es que existe un componente en la cultura social de fondo que se manifiesta en los mercados donde estas operan y por esto aplican diferentes estrategias para la gestión, usos y análisis de los resultados al momento de decidir las inversiones y la utilización de los recursos en las redes sociales. Es una oportunidad que antes las empresas no tenían, la de poder hablar en vivo con sus clientes y consumidores, lo que de hecho ha transformado las empresas las que las ha vuelto más enfocadas hacia las relaciones humanas y efectivas.

Dado el impacto que tiene internet en todas las esferas de la sociedad. La velocidad y propagación de la información de un punto a otro del planeta en un par de segundos, ha transformado el alcance de las comunicaciones en todo el mundo. La red ha generado un nuevo paradigma entre la realidad y lo virtual, donde el concepto de comunidad se reestructura a partir de la influencia de la libertad individual como un factor clave en cuanto a las oportunidades de autonomía que brinda el ciberespacio. Desde siempre los individuos establecen lasos electivos, seleccionan las características que consideren importantes del otro en términos de afinidad, hoy este contexto de desarrolla en un plano virtual. Uno de los elementos más interesantes de esta plataforma podría ser la multiplicidad. Considerando que las acciones que se realizan en la red son posteriormente trasladadas a la realidad o viceversa, el equilibrio se da gracias a la correcta gestión de ambas dimensiones, según sostiene Castels (2006).

Por otra parte, a pesar de lo positivo que puede resultar la web para las compañías, el principal desafío podría encontrarse en obtener un equilibrio entre lo virtual y lo real. De lo que sostiene Kotler (2008) sobre que el espacio virtual es un sitio estratégico para las marcas, es un hecho que aumenta cada vez más la cantidad de consumidores que se conectan en búsqueda de información a modo de referencia antes de la decisión de compra. Dada la bondad de internet para interactuar con los consumidores de una manera

directa y constante, proporcionando un escenario ideal para establecer nuevos canales de comunicación, su utilización se presenta como la herramienta central sobre la cual las marcas sientan una base de confianza para fortalecer la relación con sus públicos. Por su parte los usuarios gozan de un mayor control sobre los comportamientos de la marca debido a la facilidad e inmediatez de acceso a la información y la posibilidad de ser escuchados por toda la comunidad de la red.

Como consecuencia de la expansión de los medios, de los dispositivos digitales y de las redes sociales, se ha abierto un campo de investigación y actualización profesional no visto ni imaginado en otros tiempos debido a la rapidez y magnitud de cambios que nos ofrece internet. Como sostiene Benedetti (2016) en su libro *Marketing en Redes Sociales, detrás de escena*, este nuevo escenario demanda tanto "...la actualización de modelos de negocios y conceptos teóricos como guías metodológicas basadas en mejoras prácticas para ejecutar y desarrollar planes y estrategias de marketing, que incorporen estos nuevos avances de manera efectiva." (Benedetti, p.29, 2016)

Hoy en día los *blogs*, *emailings*, *messenger*, *e-commerce*, para los particulares, y pautas en banners, *e-learning* y *blogs* corporativos, en el ámbito de las empresas, ya están desactualizados y son cuestión de una década atrás, que dado la vertiginosidad de los cambios se sienten mucho más lejanas en el tiempo. Lo que se vive actualmente de forma totalmente natural son los *smartphones*, *bitcoins*, redes sociales como *Tweeter*, *Instagram*, *Facebook*, *Whatsapp* generalizadas por el impulso natural de comunicarse y socializar de los individuos.

Las redes sociales están cambiando los procesos de comunicación tradicionales, entendiendo por estos últimos radio, televisión, prensa escrita, lo que hace necesario que los profesionales de la comunicación y el marketing actualicen constantemente los modelos y estrategias de gestión. Asimismo, en las estructuras de marketing y comunicación hay nuevos actores como *social media manager*, *community manager* e incluso sociólogos, psicólogos y otras ramas profesionales que antes no estaban involucradas dado que en el



contexto de la comunicación a través de las redes sociales se crea un vínculo muy fuerte con las comunidades y esta está completamente enfocada en la persona, en entenderla en sus emociones, conocer sus gustos, acompañarla en sus decisiones, escucharla y ofrecerle lo que realmente necesita.

Benedetti (2016) se refiere a este momento histórico como la Revolución Digital, describiéndola como una era donde todo pasa de moda rápidamente y demanda permanente actualización profesional. Dada la capacidad de auto-comunicación de masas que imponen internet, redes sociales, *smartphones* y *tablets*, se hace inminente la gestión y dirección estratégica de las redes sociales por parte de las marcas a fin de acompañar el cambio de modelo, desde uno unidireccional hacia otro bi o multidireccional, que afecta la comunicación corporativa.

Según un estudio global realizado en 2016 por *Meaningful Brands* (Benedetti, 2016) sobre la percepción de las marcas en el bienestar y colectivo solo el 22% considera que las marcas comunican honestamente sus compromisos y promesas, por tanto, es fundamental la comunicación consciente y responsable que estas hacen para construir un dialogo sincero con una comunidad que quiere expresarse. En este sentido se pueden identificar innumerables cantidad de redes sociales donde se pueden encontrar a los clientes potenciales, actuales, perdidos, proveedores, distribuidores, en fin, todos sus públicos incluidos los internos. Afirma Benedetti (2016) que según datos de *ComScore* de 2014, en Argentina por ejemplo, el 97,6% de los usuarios de internet visitan las redes sociales dato que se pone por arriba del promedio global de 84,6%.

Con estos datos y afirmaciones corresponde a una decisión estratégica la selección de las redes sociales apropiadas, coherentes con los objetivos de marketing y publicidad que se propone la marca. No obstante estos objetivos, según datos vertidos por un estudio de *benckmarkeing* realizado para *Marketing en Redes Sociales, detrás de escena* de Benedetti (2016), "comparando las páginas web de las marcas más importantes y reconocidas del país, revela que *Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin, Youtube, Printerest, Snapchat* y

*Google+* son las redes sociales más adoptadas por las empresas y son además las de mayor popularidad...” (Benedetti, 2016)

Asimismo el Reporte anual 2017 realizado por Reuters Institute y la Universidad de Oxford realizada sobre una muestra de 70.000 consumidores de noticias por internet de 36 países incluida Argentina, indica que el 54% usan las redes sociales como fuente de noticias cada semana y el 14% dice que las redes sociales son su fuente principal. Un 36% asegura que ve noticias de marcas que no usaría.

En Argentina la principal marca de medios online y mensajes es *Facebook* con un uso del 83% de los entrevistados para cualquier propósito y 63% para noticias, seguida por *Whatsapp* con el 76% para cualquier propósito y 33% para noticias. *Twitter* se encuentra en cuarto lugar con un uso del 32% para cualquier propósito y un 19% para noticias. Datos obtenidos del informe realizado por Reuters Institute y la Universidad de Oxford.

### **Capítulo 3: Las estrategias de comunicación integral.**

En el marco del contexto globalizado en el que se encuentran las marcas, considerando además el vertiginoso avance tecnológico, en los campos de investigación científica, desarrollo productivo, innovación de procesos de gestión, organización y relacionamiento, las empresas deben asumir las responsabilidades de sí mismas adaptando su discurso y acciones tanto al interno como al externo de ellas, procurando llegar de forma efectiva y eficaz a sus públicos.

En una organización se han transformado los métodos de relación entre los públicos, ya sean externos o internos, a través de la aparición de nuevas tendencias, acompañado a los cambios tecnológicos. Las distintas estructuras organizativas, deben tener siempre presente las cualidades que identifican la empresa como un actor de la comunidad: la cultura que posee, la conducción y normativas que comparte con su público interno, la imagen que tienen los diversos públicos de ella y la identidad que la explicita. En correspondencia, debe promover valores correctos que le permitan cumplir eficazmente con su visión como el objetivo que persigue en su recorrido como organización. Definiendo a su vez en su misión, la forma en que recorrerá este camino. Este proceso interno, además de definir la base de la comunicación organizacional, sienta precedentes que luego afectarán a la comunicación al exterior. De este modo, es estratégico definir correctamente las audiencias que posee una organización y focalizarla, saber en dónde encontrarla y de qué forma hablarle, ya sea para planificar acciones de comunicación que cumplan con los objetivos propuestos, así como también para generar continuamente relaciones y vínculos sinceros y duraderos.

#### **3.1. Puertas adentro, organización empresarial.**

Para Di Virgilio (2017) la organización empresarial consiste en “la organización de las relaciones entre las distintas partes de la empresa y las distintas personas, para lograr que la empresa sea eficiente y al mismo tiempo que cada persona ocupe un lugar cómodo por

su experiencia, capacidades y conocimientos” (Di Virgilio 2017). Organizar la empresa quiere decir ocuparse de regular estas relaciones poniendo procedimientos y describiendo las actividades de cada uno adentro de ella. Es importante hacer un balance entre regular rígidamente las relaciones internas y dejar que la creatividad fluya adentro la empresa, así como también entre la evaluación profesional y la actitud psicológica de cada integrante para asignarle un determinado lugar en la organización que le permita expresar su potencial y seguir creciendo. No solo las empresas crecen y cambian además lo hacen las personas.

Solo comprendiendo que la organización empresarial es un continuo cambio y entendiéndolo esta fluidez organizacional, se puede lograr favorecer la actitud positiva de la empresa y de las personas. Esto lleva a considerar la organización empresarial como una disciplina altamente compleja. (Di Virgilio, 2017)

Interpretando y adaptando lo que sostiene Kofman (2014) en su publicación Empresas conscientes a la problemática que propone el presente Proyecto de Graduación, los cambios a los que se debe enfrentar la empresa al proyectar su internacionalización a nuevos mercados a nivel mundial implican que por completo y desde cada uno de sus miembros en forma individual y colectiva sean conscientes de este cambio que se avecina. Una empresa que es capaz de planificar una estrategia de crecimiento hacia nuevos mercados y además visualiza lo que le depara el nuevo contexto al que se deberá enfrentar por esta decisión se encuentra en ventaja para gestionar estos cambios, transmitirlos y crear conciencia individual y colectiva a cada célula en todos sus niveles organizativos. Con esto se asegura que sus valores, misión y objetivos puedan evolucionar de forma sensata, coherente y que signifique una evolución organizada y adaptada de la empresa en su conjunto.

Para lograr que las nuevas políticas empresariales sean bien recibidas por todos los actores internos, como expresa Di Virgilio (2017) en entrevista personal mantenida, “es necesario construir las políticas con un proceso participativo, lo cual no quiere decir un proceso democrático porque es la propiedad empresarial que toma las decisiones finales”. Considera que sí que las decisiones son tomadas escuchando todas las opiniones,

respetándolas y considerándolas adentro del proceso de crecimiento empresarial, esto permite tener un balance entre distintos estímulos y mantener cada persona activa en su pensamiento crítico hacia el mejoramiento de la sociedad. Ante los momentos de cambios o situaciones inesperadas que pudieran desestabilizar el orden es importante acompañar el cambio en forma activa compartiendo con todas las partes la lectura de la dirección empresarial.

Ante un crecimiento tan importante, en el caso de que sea la primera decisión de crecimiento para una empresa pequeña o mediana es inevitable que se va a encontrar con empleados que aceptan el cambio, conscientes, y otros que no, inconscientes. Los que toman consciencia, ya sea por convicción o necesidad, serán proactivos, asumiendo la responsabilidad de su nuevo rol. Tanto en la relación de la sede central con la que funcione en el nuevo mercado podrá generar vínculos acordes a los valores propios y los que la empresa promueve, como en el aporte de ideas creativas enfocadas a abrir el debate constructivo para involucrar a aquellos empleados inconscientes que no quieren adaptarse a los cambios por considerarlos una amenaza hacia sí mismo por parte de la empresa ubicándose en rol de víctima.

Asimismo la nueva sede que se implementará en el nuevo mercado debe ser consciente de su realidad y contexto, estar dispuesta desde los primeros procesos constitutivos, ya sea organizacional como funcional, de su condición de dependiente pero también de los privilegios que significan ser una sede representativa de la marca. Por esto, desde el primer proceso de reclutamiento, selección, capacitación, la gerencia de la empresa, quienes liderarán este proceso, deben ser capaces de transmitir la esencia de la misma, su cultura y sus objetivos de manera de crear consciencia colectiva y un compromiso para que se replique aquello que hace a su esencia y adapte el nuevo contexto de manera que se vea fortalecida al presentarse al nuevo mercado como una empresa coherente y comprometida. Es fundamental comprender los modelos mentales que cada uno tiene de los cambios que se avecinan contemplando tanto el contexto en el mercado actual como en el nuevo

mercado. Es labor del gestor de los cambios y de los líderes identificar la manera en que influyen en las experiencias y acciones de cada una de las personas. En el caso de este tipo de crecimiento hacia nuevos mercados extranjeros es necesario trabajar sobre la lingüística tanto de diferentes idiomas como de interpretación de una misma lengua. Por ejemplo en el caso de una empresa europea italiana que proyecta su ingreso al mercado argentino debe estar preparada para los conflictos de entendimiento lingüístico así como culturales, en tanto y en cuanto será un proceso de crecimiento de unos y de comprensión y respeto de las limitaciones de otro, no por las capacidades sino por las formas de pensar y la propia cultura nacional diferente en ambos continentes en los que se encuentran.

El aprendizaje de que se beneficiaran tanto la empresa como los individuos que la componen es necesario que los objetivos sean consensuados y asumidos por todos y que estén predispuestos a la colaboración con los demás. En una empresa consciente que promueve cambios y acciones conscientes es primordial no solo compartir opiniones sino también tener la capacidad de escuchar la de los demás, compartiendo todo lo que se siente y se sabe para que se obtengan opiniones efectivas y por consecuencia, resultados óptimos, sinceros y conscientes.

Es responsabilidad del equipo encargado de gestionar el cambio lograr una coordinación impulsada a través de la confianza como motor para lograr un funcionamiento consistente y adecuado. En este proceso el empleado consciente debe sentir que su líder es abierto a la comunicación y que esta es clara y fluida, en donde existe un compromiso real que le permite sentirse seguro para establecer una relación de confianza que se vea reflejada en acciones coordinadas en donde se obtienen resultados positivos. Para que un líder pueda gestionar los cambios empresariales debe comprender las emociones de las personas a su cargo, previamente habrá hecho un proceso interior por el cual incorporó la capacidad de entender y manejar las propias emociones.

Una empresa consciente de los cambios que implica el ingresar a un nuevo mercado, con culturas, idiomas, actitudes y costumbres diferentes, que ha sido capaz de generar,

además, el compromiso consciente de sus nuevos empleados que estarán inmersos en este mercado inexplorado, estará ofreciendo a este último, a sus futuros clientes y mucho más a su identidad y posicionamiento algo que tiene más valor que el producto mismo que ofrece.

Para avanzar sobre el diseño de la nueva organización, una evolucionada por el crecimiento a otros mercados corresponde entonces especificarla en su nuevo contexto. Partiendo de lo que sostiene Schvarstein, para comenzar a organizarse es necesario que la empresa se especifique de manera que pueda reconocerse y expresar su propia realidad, lo que le permitirá estar consciente en el aquí y ahora de su contexto. Para esto es necesario que realice, por un lado, un análisis sincrónico que dilucidará aquello que en su actualidad que está especificado dejando en evidencia lo que aún resta por especificar y por el otro un análisis diacrónico que permita ver cómo llegó a esta actualidad y pronosticar las medidas para alcanzar la especificación que le permita alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Una organización que crece hacia nuevos mercados se rediseña en respuesta a esta nueva condición con el fin de reestablecer las relaciones entre el mundo interno y el mundo externo. Con este fin se deben contemplar dos aspectos: uno que soporta el logro de los propósitos como la resolución de las estructuras, los procesos, los sistemas, las normas y las políticas y otro que surge a lo largo del proceso de implementación que tiene que ver con cuestiones socio-dinámicas.

En el proceso de organización, o especificación, corresponde definir los roles de cada actor dentro de la empresa, la información que necesitarán para desempeñarse en los roles definidos, las habilidades y destrezas con que deben contar para desarrollarse en su rol, los recursos necesarios y las normas dentro de las cuales se moverá. En el caso de que la empresa u organización desee expandirse a un mercado con una lengua diferente a la suya es muy importante contar con los recursos humanos necesarios para que la interpretación de la comunicación sea efectiva y que sea capaz de transmitir no solamente

el contenido sino también las emociones de la cultura interna para que no se pierda la esencia que la identifica, en cuanto es un organismo con vida propia que se transforma a sí misma y transforma al medio con el que se relaciona. Los dependientes en toda la escala jerárquica deben comprender y apropiarse de los valores organizacionales y eso solo es posible si el mensaje y las acciones son transmitidos sin interferencias que puedan provocar malas interpretaciones.

Para lograr la coherencia y evitar el riesgo de que no sea comprendido por todos en la organización es necesario explicitar el objetivo de crecimiento que se ha propuesto cuyo criterio debe seguir siempre una misma lógica para la comunicación interna y externa. Además se deben identificar las variables del contexto que se considerarán como lo son la coherencia de la identidad interna y externa, el alineamiento con los propósitos que se persiguen, el diferente contexto de país, donde la proximidad los dependientes inmersos en un contexto social diferente implicará mucho trabajo al momento de involucrarlo en la cultura empresarial, pero que sí favorecerá la empresa manteniendo la idiosincrasia propia. Asimismo será necesario contemplar, como ya se mencionó, todas las capacidades y recursos existentes como lo son la cultura corporativa, la estructura organizacional, la tecnología, entre otros. Todos estos factores además se consolidan y visualizan en la gestión de las relaciones.

Para asegurar un alineamiento adecuado y una coherencia se deben delimitar las áreas en las que se actuará y definir claramente los parámetros por los que será permitido desenvolverse, operar y decidir. El rediseño organizacional por ende traerá la especificación que tenderá a mitigar la ambigüedad interna, incidiendo en aquellas áreas o factores debilitados o inconscientes y logrará organizaciones conscientes y fortalecidas. Para dar continuidad a las reorganizaciones implementadas Di Virgilio (2017) considera que como primer paso “se debe acostumbrar la organización a los cambios continuos, hacer crecer cada persona en este entorno de cambios. Esto nos permite vernos como flexibles y maduros.” (Di Virgilio, 2017). Resulta obvio aceptar que cada cambio



organizacional necesita tiempo y seguimiento, Di Virgilio expresa que algunas veces sucede que los cambios no han funcionado debido a una mala evaluación de la organización, lo importante es visualizarlo a tiempo y modificar los aspectos que no funcionaron.

### **3.2. Apropiación de la nueva cultura corporativa.**

“La cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrollan en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias” (Scheinsohn, 1997, p.50), como tal ofrece un marco referencial que contribuye a que los integrantes de la organización sean capaces de que sus comportamientos se adecuen y sean coherentes con la identidad, la personalidad de la marca y la cultura.

Para lograr una afiliación consciente a la cultura corporativa por parte de todos los dependientes y que esta sea reflejada en el externo de la compañía es preciso identificar por un lado el clima organizacional, el cual ofrecerá una visión global de la organización y por otro determinar un patrón de comportamientos a desarrollar dentro de la misma, en el cual cada empleado debe conocer la organización en sí y que es lo que se requiere de ellos, que se espera física y mentalmente de cada uno de ellos.

El análisis del clima organizacional comprende una noción multidimensional del medio interno de la organización que involucra el espacio físico de las instalaciones; las características estructurales de la organización, el ambiente social como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación; las características personales de todos los dependientes como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas y el comportamiento organizacional con aspectos claves como la satisfacción laboral, el nivel de tensión entre otros más formales como la rotación y el ausentismo. Según sostiene Reinoso Alarcón, H. y Araneda Cea B.G. (2007) el clima de la organización está determinado por la percepción de estos componentes por parte de todos sus miembros, constituyéndose como el resultado de la interacción entre las características

de las personas y de las organizaciones, lo que hace al comportamiento de cada individuo. Estos últimos a su vez inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Asimismo el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, que no es otra cosa que el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Son los miembros de la organización los que determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización (Salazar Estrada et al, 2009, p69).

La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. Corresponde a las personas con responsabilidad asumir no solo el cambio de paradigma que implica el cambio cultural en la organización, sino que además hacer llegar a todos los miembros un discurso desde lo verbal pero también con acciones concretas que lo involucren y orienten hacia los valores fundamentales de la misma.

Además se deben tener en cuenta otros aspectos importantes que se deben gestionar ya que hacen a la apropiación de la cultura corporativa por parte de los dependientes, entre ellos: si las actividades se organizan en grupos o individuales ambas maneras deben ser igualmente reconocidas y compensadas desde lo verbal y desde lo práctico; definir una línea de liderazgo que comprenda tanto las actividades como las personas; promover el trabajo integrado y participativo de los diferentes departamentos generando ocasiones de intercambio para fortalecer los vínculos entre las personas; lograr un balance entre las reglamentaciones y el autocontrol, empoderando a los dependientes hacia las tomas de decisiones conscientes y responsables; fomentar la creatividad y la innovación con tolerancia al riesgo de equivocaciones, apoyando la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, propuestas de ideas creativas de formas de trabajo o nuevos

negocios; establecer criterios de recompensa como resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse de cada dependiente, además de los de rendimiento habituales; gestionar los conflictos como instancias de aprendizaje y evolución organizacional. En este contexto conviene que la gerencia sea constante en el fortalecimiento interno de la organización, ya que una organización fuerte y clara internamente puede orientar sus acciones al mundo exterior sin perder la coherencia y unidad de su discurso.

Para enfrentarse con éxito al entorno, la organización, debe contemplar un conjunto de elementos indispensables que deben compartir y suscribir el total de sus miembros. Entre aportes de la autora y de Salazar Estrada (2009) se pueden identificar la planificación estratégica de comunicación y de marketing, la misión, la visión, los objetivos, los valores corporativos, las estrategias de gestión de riesgo de reputación cuanto los objetivos no se cumplen, los criterios de medida, la unificación del discurso de la identidad corporativa, entre otros.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. (Salazar Estrada, 2009, p.70).

Cuando las personas se sienten a gusto con su trabajo serán más productivas produciendo gran estabilidad social dentro de la organización. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Para lograr no solo el acatamiento de la cultura organizacional sino también la apropiación de la misma es fundamental que los individuos se identifiquen con su trabajo, su puesto o su disciplina, que los valores que ella promueve le sean naturales. Costa determina que “todas las empresas desarrollan una determinada cultura, ejercen diferentes modos de relacionarse y de comunicar, y proyectan hacia fuera una determinada imagen” (Costa, 2009, p.146). La cultura corporativa considerada como un aspecto de nivel interno que se refleja en el afuera requiere que dentro de la organización, los empleados trabajen y se

comporten de manera eficaz y cumplen con las normas establecidas, el nivel de excelencia interno y esto se verá reflejado positivamente en el externo.

Por lo tanto es fundamental fomentar los valores corporativos a fin de que sean adoptados por cada uno de los miembros en todos los niveles jerárquicos de la organización a fin de que la cultura corporativa sea una forma de vivir de la misma y que se pueda ver sentir y palpar por todos los actores externos.

Cuando hay cambios en una empresa, por ejemplo el crecimiento a nuevos mercados, la nueva organización y su cultura corporativa se reflejan en el contexto externo de la empresa de un modo natural si la empresa cambia de fondo su forma de ser, “el mundo se da cuenta y acciona siguiendo el cambio” (Di Virgilio, 2017). Es natural que haya unas resistencias también externas a los cambios organizacionales que se manejan a través de una activa política de comunicación donde todos desde el CEO hasta todos los niveles funcionales deben adquirir una capacidad de negociación y comunicación que si no le es innata la empresa debe capacitarlos en este sentido.

“Conocer, ser conscientes y coherentes con la propia esencia de empresa es siempre la clave para que el mercado te identifique y acepte, y esto vale también cuando la esencia empresarial evoluciona o mejor cuando la empresa decide presentar un paso de su continua evolución al mundo externo”. Di Virgilio (2017)

### **3.3. Comunicación corporativa, vinculo, imagen**

Las organizaciones están comprometidas con pensar y elaborar mensajes en relación a la cultura, la personalidad y la identidad de la marca. El concepto a transmitir debe estar ligado debe ser coherente en cuanto a lo que es, lo que busca y lo que desea comunicar la organización. Corrientemente “se llama comunicación corporativa a aquella comunicación que vehiculiza mensajes relacionados con la empresa en sí” (Scheinson, 1997, p.53). Es sustancial planificar la comunicación a modo de que resulte eficaz tanto a nivel interno como externo, tal como sucede con la cultura corporativa, lo interno repercute en lo externo y viceversa. Sin la correcta comunicación dentro de la organización, no se podrá comunicar hacia afuera algo coherente ni claro. Tanto para el manejo de las comunicaciones externas

como internas existen muchas posibilidades, lo importante es elegir estratégicamente la que mejor se adapte a cada una de ellas contemplando las características y posibilidades de los diferentes públicos: en el interno pueden utilizarse canales offline, online, capacitaciones, reuniones grupales o individuales a demanda o planificadas, internet, entre otras, para las comunicaciones externas, dependiendo siempre del tipo de públicos, conviene casi siempre la utilización de medios online, sobre todo redes sociales, organización de eventos científicos o sociales, participación en ferias congresos aportando el *Know how* propio de la empresa, entre otros como pueden ser medios *offline* que pueden utilizarse para crear convergencia con los medios *online* en los casos que correspondiere. Lo que es común cualquiera sea la selección de medios que se utilice es que se debe buscar el contacto con los públicos, captar nuevos clientes, seguidores, fans que permitan establecer relaciones duraderas y vínculos emocionales que ligen y conecten al consumidor con la marca a través de un discurso planificado conscientemente. Es necesario además generar un *feedback* constante y evaluaciones acerca de lo que dicen, piensan y quieren sus consumidores. Capriotti plantea que “el impacto de Internet en la Comunicación Corporativa (y en la vida cotidiana de las personas) ha planteado un antes y un después del acceso masivo a esta tecnología” (Capriotti, 2004, p.59), y esto se aprecia en el modo en que se ha ido modificando la manera de comunicarse entre las marcas y sus clientes. Por el impacto de internet, los consumidores tienen la posibilidad de sentirse más cerca de las marcas, por un lado, pudiendo opinar, debatir y hasta compartir sus propias experiencias, comunicando y compartiendo sus formas de pensar, y por el otro, de elegir sus marcas más informados que en otras épocas en que no existía internet, por tanto más responsables y conscientes de sus decisiones de compra. Las marcas, en sus departamentos de marketing y comunicaciones, han comprendido perfectamente los beneficios y cuidados que traen consigo los avances tecnológicos y lo utilizan para acercarse a sus consumidores, clientes y posibles clientes, a través de las distintas estrategias posibles para dar a conocer sus productos y servicios agregándoles valor al

momento de compra, consulta o lo que haga el usuario, ya que es a partir del valor agregado que las marcas logran diferenciarse.

Las organizaciones a través de sus marcas definen específicamente los públicos con los que buscarán crear y establecer vínculos emocionales que generen dependencia para con la marca. Para esto “si bien es importante identificar a los públicos, también lo es analizar la calidad del vínculo que la empresa tiene con ellos” (Scheinsohn, 1997, p.52). Las organizaciones deben lograr que los vínculos con sus marcas sean únicos, generados a partir de relaciones duraderas y consolidadas, basados en la confianza como factor principal. El vínculo funciona como una interacción que implica un aprendizaje que se da en la dinámica comunicacional, el interactuar instituye el vínculo construido por cada actor y su mundo interno. Las marcas comparten los mismos entretenimientos, gustos, hábitos cotidianos, haciendo estos vínculos se vuelvan más fuertes y duraderos. Se esperan marcas presentes a nivel online, en la comunicación con sus públicos, en el *feedback*, así como también responsables y comprometidas fomentar la generación de esos vínculos, manteniéndolos y fortaleciéndolos a partir de cada experiencia y contacto. La confianza es entonces, el factor fundamental que las marcas deben proyectar hacia sus clientes para que sea percibido por ellos a través del cumplimiento de su promesa y su comportamiento eficaz, coherente y responsable.

“La imagen corporativa, es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional” (Scheinsohn, p.54, 1997). Se encuentra en un nivel puramente subjetivo, construido de acuerdo a sus vivencias, sus experiencias y de las herramientas sobre las cuales la empresa construye su imagen.

Para poder trabajar sobre la imagen es necesario tener en cuenta, como se menciona anteriormente, la identidad, personalidad, cultura corporativa, comunicación y vínculo, una reacción sistémica en la cual lo que prevalece es la interacción constante de todas las partes. Cada cosa que la empresa hace y dice repercute inevitablemente en la imagen que

el público se hace de ella. Esto implica que cada organización planificar cuidadosamente sus comunicaciones, realizando un análisis previo y posterior de cada uno de ellos para poder prevenir posibles errores y para incorporar las situaciones aprendidas. “La cualidad y los contenidos de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa y, especialmente, su influencia sobre el conjunto social se materializan en este valor que es particularmente determinante del devenir de la empresa, su propia imagen”. (Costa, p.12, 2009). La coherencia en el actuar de la empresa tanto a nivel interno como externo permitirá que el público perciba la imagen que la empresa desea transmitir.

Ahora bien, además de todo lo mencionado sobre la empresa, sus marcas y el fortalecimiento del vínculo con todos sus públicos, la comunicación en las organizaciones se tiene que adaptar a todos los cambios que se han producido por la conectividad que ofrece internet, y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando en la esfera de lo social, como sostiene Capriotti (2013) en *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, considerando que no solo las marcas ofrecen sus virtudes humanizadas a los públicos, sino que estos buscan por su parte establecer relaciones de credibilidad y confianza con la organización. Esto amplía el campo de acción de las organizaciones y las impulsa a introducir en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante. “Estos públicos no sólo eligen unos productos y servicios determinados en base a las pautas tradicionales, sino que están sensibilizados en cuestiones y demandan una responsabilidad y un compromiso social a las empresas” (Capriotti, p. 8, 2013)

“En una empresa todo comunica” (Capriotti, 2013) por lo consiguiente todo lo que piensan los públicos acerca de una empresa o como perciben una marca, es el resultado de la comunicación verbal y no verbal que la empresa realiza así como también de su propia experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. Cada una de las acciones que realiza una empresa ya sea consciente o inconsciente tiene repercusiones en la percepción de ella y sus marcas adoptando una dimensión comunicativa en la que

transmite información sobre sí misma y su personalidad que luego será decodificada por los públicos. Como sostiene dicho autor, es esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos lo que se denomina como Imagen Corporativa de la Organización, e es esta la que condicionará en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía.

En un contexto en el que la oferta de productos y servicios es infinita, que la competencia entre empresas es desmesurada, que la información está a solo un clic de distancia, la Imagen Corporativa adquieren una importancia fundamental como elemento creador de valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. Apoyada en la perspectiva de Capriotti (2013) sobre la gestión de la imagen corporativa, la autora considera que se debe planificar una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización. Dentro de esta planificación en fundamental plantearse tres objetivos centrales a saber: ocupar un espacio en la mente de los públicos y no basta con comunicar, dado que todo comunica, ahora hay que existir para los públicos, que no es otra cosa que estar presente para ellos; además es importante crear valor en la diferenciación a través de un perfil propio que signifique un beneficio mutuo útil y valioso entre la compañía y los públicos y en tercer lugar pero no menos importante, brindar información adicional sobre la organización que sumará a la imagen corporativa permitiendo que las personas tengan un esquema de referencia previo para asentar sus decisiones. Una fuerte imagen corporativa traerá beneficios tangibles como el aumento de las ventas, la captación de mejores inversores y el interés de trabajadores calificados por desempeñarse en una empresa de referencia. Por consiguiente es fundamental considerar a los públicos como centro de las acciones y decisiones estratégicas, dado el valor que han adquirido como se mencionara anteriormente, para la identidad corporativa de la empresa, sus marcas y su competitividad y diferenciación.



### **3.4. Branding, dar valor a la marca.**

Corresponde abordar el *Branding* desde un punto de vista estratégico y como eje central para la construcción de valor de marca. Las marcas han sufrido una profunda transformación en su forma de comunicar y fundamentalmente en la forma de comunicarse con sus públicos. Son varios los factores que inciden en la percepción de los consumidores por lo cual es oportuno identificar los caracteres más significativos y relevantes para la creación de lealtad y confianza a partir del involucramiento de distintos aspectos que fortalezca a la promesa de marca.

Hoy en día las marcas se han posicionado por sí como un activo fundamental dentro de la estructura competitiva de una empresa; el *branding* por su parte, podría suponer un planeamiento estratégico a largo plazo para potenciarla haciéndola más dinámica y sofisticada. El objetivo principal de este procedimiento radica en consolidar a la misma posicionándola en la mente de los consumidores y diferenciándola de la competencia. Arnold (2010) sostiene que la marca se constituye como un conjunto de simbolismos que supera a la importancia del producto en sí mismo. Lo que corresponde es dotarla de beneficios y atributos que, relacionados entre sí, constituyan un valor relevante para los clientes.

Las nuevas tecnologías brindan un escenario cambiante también para las marcas que a través de una estrategia de *branding* oportuna pueden transformar amenazas en oportunidades como lo sugiere Stalman (2014). Según sostiene dicho el autor y es evidente en la cotidianeidad del mercado actual, las marcas han sufrido una profunda transformación en su forma de comunicar y en la relación que mantienen con sus públicos. La forma en que se dirigen a sus públicos debe contemplar el nivel de conexión de estos en el entorno del ciberespacio. Para cumplir eficazmente este cometido es requisito fundamental conocer el perfil de su comunidad, todos sus públicos, y entender las características del también cambiante mercado además para determinar la dirección que tendrá la estrategia. Resulta además relevante y estratégicamente beneficioso la capacidad de adaptación y flexibilidad

de las compañías. En este sentido hay una bidireccionalidad entre lo que desean los clientes y lo que las marcas les proponen, hay interacciones múltiples entre esto y las marcas que se adaptan al cambio o lo generan, co-crean junto a sus clientes.

Sostiene Stalman (2014) que internet es el gran cambio que afecta positivamente al mundo de las marcas y su relación con sus audiencias y que las personas toman un rol fundamental entre los actores del marketing. Los consumidores son parte de la marca en el sentido de que aprende, se adapta, crea y comparte contenido con ellos. Por tanto, y potenciado con las nuevas tecnologías, cuidar, mimar, atender, escuchar y satisfacer las expectativas de los clientes determina de manera rotunda el futuro de cualquier negocio.

Existe un nuevo paradigma e materia de *Branding y marketing* que se enfoca en crear valor para los clientes. El propósito de la gestión de marca podría basarse en la idea de fortalecer los valores de la marca partiendo de una estructura orientada estratégicamente a gestionar la relación entre los clientes y la empresa, hecho que le permitiría instalarse en el consciente colectivo. Por consiguiente, que “la marca tenga presencia *online* aporta relevancia, resonancia y significado si se encuentre en el contexto adecuado de cada consumidor, puede lograr *engagement* que es en definitiva el objetivo que todas las marcas buscan y pocas encuentran”. (Stalman, p22. 2014)

Aaker (2000) define la gestión estratégica como un modelo de liderazgo que involucra una visión a largo plazo promoviendo el desarrollo de un enfoque amplio para potenciar los índices de valor de la marca. El autor sostiene que definirla únicamente como la identidad visual de una empresa reduce su rol a tan solo aspectos tácticos que no se relacionan con una estrategia en sí misma. Por este motivo la construcción de marca presupone un mecanismo por el cual la compañía establece un lineamiento preciso en función a la organización. Agregando a esta idea, la innovación es la base sobre la que se sustenta una marca fuerte y sea en sus productos y desde un comienzo con su discurso, cual es, hacia quien lo dirige y en que entorno y contexto lo dice. En este sentido el mensaje podría ser clave, no tan solo a nivel lingüístico, sino además en cuanto a su intencionalidad acorde

a los objetivos establecidos en la estrategia.

En la Era Digital existen cuatro aspectos en el desarrollo de los negocios que se impulsan con mucha fuerza: la cooperación, la co-creación, la colaboración y la comunicación. Estos aspectos deben tenerse siempre presentes e incorporados en el día a día de *branding* en donde los éxitos son compartidos a través de la suma de conocimientos y de inteligencias colectivas, en donde ganan empresas y consumidores satisfechos por la toma de sus decisiones de manera consciente.

En el nuevo escenario que se presenta para marcas y empresas surge la unión de *marketing* y *branding* en el *brandketing*, en donde se suman conocimientos y el aprovechamiento de lo mejor de cada especialidad. Sostiene Stalman (2014) que las empresas necesitan equipos que entiendan y decodifiquen las actitudes, hábitos, costumbres y nuevas necesidades del ser humano, para ello integran expertos en *branding*, *marketing*, comunicación, psicología, antropología y sociología para trabajar en la construcción de una marca consciente de la importancia de la relación con la comunidad, crear conversación, ser honestas y emocionales. En este contexto, surge el *storytelling* considerada una herramienta muy útil para el *branding* ya que apela a los sentimientos de los públicos, logrando construir y comunicar valores sólidos al transformarlos en historias. A opinión de la autora, existen tres cuestiones que las marcas no deben perder de vista: la reputación, el contenido y el hecho de que las personas son el centro de toda la estrategia. La construcción de la reputación en todos los entornos pero sobre todo el digital es estratégica y debe implicar a la marca y las personas que pueden condicionar la imagen de la misma. El contenido que se genera debe ser acorde a la época, interesante y enriquecedor, aportar conocimientos constructivos accesibles a escala global. El tercer aspecto es que el foco siempre es el ser social, el consumo es psicológico, las marcas tienen un rol relevante en la vida de las personas y dada su condición de hiperconectividad e inmediatez la marca debe tener alma, corazón y contenido.

Ahora bien, ¿cómo debe ser una marca para alcanzar los objetivos de *branding*? Ghio

(2017) conferencista, escritor de varios libros donde se propone provocar nuevas ideas y mostrar su forma de entender cómo las organizaciones deberían relacionarse con sus audiencias de cara a los tiempos que vienen. El autor considera que “el éxito y fracaso de una marca se puede medir desde dos lugares muy claros: el crecimiento comercial y el posicionamiento afectivo” (Ghio, 2017) desde su perspectiva siempre innovadora considera que al igual que las personas definen sus relaciones por aspectos personales, culturales sociales, históricos, políticos o comerciales que activan el componente emocional de la condición humana, de la misma manera debe una marca relacionarse con sus públicos. Por este motivo el autor mencionado define con el termino *oxitobrand*s a las marcas que se enfocan en proyectar valores humanos positivos y que construyen con sus clientes un circulo virtuoso de afectividad que inspira confianza y le permite alcanzar un vínculo fuerte y trascendente con ellos. Así pues, sostiene que es fundamental crear marcas emocionales, dado que el mercado que lo recibe no es otro que individuos que sienten y buscan ser aceptados, acompañados y comprendidos por sus marcas. Se considera que las personas se relacionaran con las marcas de una forma afectiva y que esto es la base para la construcción de relaciones de confianza y consciencia. Esto, a su vez, obliga a las marcas a prestar un cuidado especial en cada detalle que comunican en este sentido ya que una pérdida de confianza en lo emocional significa un rechazo casi irreversible por parte de ese público y su entorno de influencia que dada la accesibilidad a la información existente perjudica la reputación de la marca. La autora considera, por consiguiente, que existen dos factores igual de importantes a tener en cuenta al momento de la construcción del valor de la marca, el primero el cumplimiento de la promesa real del producto o servicio al momento del contacto del cliente con el mismo y en segundo lugar, la creación de valores humanos positivos que permitan generar vínculos afectivos trascendentes, en donde ambos aspectos contribuyen al fortalecimiento de la confianza como elemento central.

#### **Capítulo 4: *RoTechnology*, una marca que crece**

Para el desarrollo del presente capítulo y del capítulo cinco, en mayo de 2017 se realizó una investigación en las oficinas de *RoTechnology* con el apoyo del personal de comunicaciones de la organización, donde fue posible recabar información relevante sobre la organización y funcionamiento de la empresa (Cuerpo C, p. 13). Asimismo, en la misma fecha, se mantuvo entrevista con el CEO y uno de los dueños de la empresa, Ing. Rodolfo Grimani, y se lo contacto en varias ocasiones para brindar informaciones complementarias (Cuerpo C, p.5).

*RoTechnology* es una *start up* innovativa italiana que materializa proyectos tecnológicos informáticos de *software* y *hardware* utilizando sistemas tecnológicos complejos para realizar productos simples y flexibles. Fue fundada en enero de 2011 por un grupo de profesionales con una larga experiencia en la proyectación y el diseño de sistemas *embedded*, sistemas GIS, aplicaciones *web* y criptografía (disponible en [www.rotechnology.it](http://www.rotechnology.it)). En los años ha crecido y se ha organizado en tres áreas: servicios, productos e investigación y desarrollo. En esta última trabaja en *partnership* con importantes universidades y centros de investigación italianos y europeos como lo son la *Comunidad Europea*, el Centro de investigación de *Fiat*, el *Royale Institute of Technology*, la *Facultad de Tecnología de la Universidad de Kragujevac*, la *École Normale Supérieure*, la *Università delle Studi del'Aquila*, *Volvo*, *Eads Defence and Security*, *Tales Alenia Space*, *Siemens*, entre otros. La experiencia, adquirida a través de los años, en el desarrollo de proyectos de investigación internacional le permite dar respuestas rápidas y confiables a las necesidades de sus clientes desarrollando productos sencillos y flexibles a través de sistemas tecnológicos complejos.

Se trata de una empresa responsable y consciente, comprometida con la innovación tecnológica en pro de la concreción de ciudades inteligentes, que mejoren la vida y el futuro de la humanidad. Asimismo es una empresa con fuertes valores morales, avocada a las personas, la multiculturalidad y la inclusión.

Esta empresa tiene un crecimiento tanto de volumen de negocios como de recursos humanos sostenido desde sus pocos años de vida, que crece y evoluciona constantemente y de forma natural. El cambio y readaptación son parte de sus fortalezas lo que le permite anticiparse a las crisis y planificar con una visión no solo a corto plazo sino también en futuro lejano.

Considerando que *RoTechnology* continúa creciendo sostenidamente dentro del mercado actual (Cuerpo C, p.17) y con la visión de expandir sus mercados para lograr mayores ganancias y además el reconocimiento internacional de la marca, se ha fijado nuevos objetivos de crecimiento. La matriz *Ansoff* se pudo determinar la dirección estratégica de crecimiento adecuada, relacionando los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado de los cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir, considerando su crecimiento sostenido de aproximadamente el 70% anual desde 2013 según *Balance anual de RoTechnology 2016* (Cuerpo C, p.17), ha decidido explorar nuevos mercados por un lado hacia Asia ingresando a través de un programa financiado por la Región de Lombardía al mercado de Singapore y, por el otro, hacia América del Sur con fondos propios, planificando su ingreso en el mercado Argentino de tecnología informática con sus productos destacados actuales: aplicaciones tecnológicas para geolocalización y monitoreo, sistemas embebidos y seguridad.

El presente Proyecto de Graduación prevé, justamente, la elaboración de una estrategia de comunicación y *branding* que le permitirán a *RoTechnology* salir del entorno de Italia y Europa y expandirse hacia un nuevo mercado geográfico, el de Argentina, de forma planificada y consciente, optimizando las condiciones y minimizando los riesgos.

#### **4.1. Historia e historicidad de *RoTechnology***

Desde 2009 a 2013, quebraron en Italia alrededor de 60.000 empresas, unas 50 empresas diarias. El sector donde hay más cierres por quiebra es la metalúrgica y en segundo lugar

se encuentra el sector mecánico electrónico.

En este contexto económico surge *RoTechnology* en 2011, por iniciativa de Rodolfo Grimani, aconsejado por sus jefes de ese momento que vieron su potencial para independizarse como emprendedor (Grimani, entrevista personal).

En el mercado de la industria informática en Italia se identifica una caída del 2.1% en 2011, del 1.8% en el 2012 y en el 2013 con una proyección anual del -4.2%, por el contrario este último a nivel mundial presenta una alza del 5.2% anual, según datos obtenidos de Il sole 24 ore (Vesentini, 2014). Para comprender este contexto y el éxito de *RoTechnology* es preciso aclarar que las empresas históricas como las telecomunicaciones y similares son las que más perdieron terreno y las más innovativas como programadoras de alta tecnología y webs son las que lograron permanecer en el mercado.

En 2013, la empresa se encontraba con un balance financiero bueno, dado por un único cliente pero que no se actualizaba con los pagos, y con un activo ineficiente que no le permitía sobrevivir, no podía pagar los sueldos de los funcionarios, por lo que fue necesario reactivarla económicamente con la incorporación de un socio inversor independiente que brindo aire y le permitió salir de dicha situación desfavorable. En este contexto y a razón de este cambio, se implementó una profunda reorganización interna, dándose forma a las competencias de la empresa, misión, visión y valores los cuales son ampliamente trabajados y compartidos con los funcionarios, permitiendo así un gran compromiso de cambio desde adentro hacia afuera de la organización. Se identificó, como bien lo explican Valerio Di Virgilio y Rodolfo Grimani, propietarios de *RoTechnology*, que lo que hacía hasta ese momento era consultoría en empresas y algo más que no quedaba tan claro y luego de un proceso evolutivo consciente y planificado pasó a dividirse en tres áreas fundamentales: los proyectos investigación con financiamiento de empresas italianas y europeas; desarrollo de productos y consultoría en empresas, Área de Investigación y desarrollo, Área de Productos y Área de Servicios respectivamente.

En 2011 terminado el gobierno de Silvio Berlusconi, se dieron momentos de grandes

aunque lentos cambios para Italia en lo que tiene que ver a la reactivación de empresas (Il sole 24 Ore, 2015), recién en 2015 se crean nuevas leyes de trabajo que dieron mayor libertad a empresas y trabajadores y leyes, con las cuales *RoTechnology* se vio favorecida que promovieron e incentivaron a *stratups* innovativas. Desde 2013 y hasta la actualidad esta *startup* ha tenido una tasa de crecimiento constante y sostenido como se puede ver en el balance anual de la empresa, (ver cuerpo C p.17).

En lo relativo al mercado en el sector de la comunicación publicitaria desde 2011, momento del nacimiento de *RoTechnology*, y hasta la fecha, la publicidad en Italia se encontró en una grave crisis (Il sole 24 ore, 2016). Esto se tradujo en una caída de los precios de los anuncios en periódicos, permitiendo a pequeñas y medianas empresas acceder a dicho servicio aunque poco rentable debido también a la disminución de las copias vendidas. Asimismo, las restricciones a la publicidad televisiva en Italia tenían un techo del 6% de anuncios con respecto al tiempo global de la difusión diaria. Actualmente, el límite es el 18% del tiempo de programación.

Con respecto a la pauta publicitaria, los anuncios de televisión, nunca aparecen de forma aislada durante un programa, se agrupan en un número variable. Debido no a una estrategia de marketing, sino al hecho de que hay una ley que lo impone al igual que está prohibida la publicidad indirecta. Según datos publicados por la consultora Nielsen, de su estudio *Il mercato pubblicitario in Italia a giugno 2015*, la inversión publicitaria en Italia ha disminuido 2,1 por ciento en los tres primeros meses de 2015 con una caída sostenida en los últimos seis años en dicho mercado. Las razones principales se aluden a la crisis económica, un mercado hecho de negociaciones poco transparentes, atraso tecnológico y la concentración en oligopolios poco eficientes.

Desde que comenzó la crisis hasta la fecha la economía italiana se contrajo en un 10%, mientras que el mercado publicitario más del 30%. Italia es un país con un retraso publicitario evidente. Por ejemplo, la tendencia del mercado en 2014: en Italia su valor cayó un 2,7 por ciento, mientras que en casi todos los otros grandes países europeos creció.



Un actor decisivo en publicidad son los centros de los medios de comunicación, pero desde hace 20 años estos han estado sujetos a un control duopólico, por lo que se hizo menos transparente y más compleja la situación. Aunque desde 2015 este duopolio televisivo se ha mitigado en gran medida con la llegada del *Sky* y digital terrestre. No obstante, el mercado sigue siendo rígido, la oferta inelástica y las barreras de entrada para nuevos competidores de altura y difícil de superar.

En Internet, por ejemplo, siempre haciendo referencia a Italia, hay un atraso cultural general hacia la innovación digital. La innovación de formatos de publicidad digital ha sido casi inexistente hasta el momento, así como también los diversos trabajos de identificación de objetivos y contenedores se han visto limitadas. Las organizaciones consideraron más conveniente invertir en Facebook y otras redes sociales o en el propio sitio web, pudiendo patrocinar los propios mensajes, para asegurar que alcancen un cierto número de los usuarios.

En 2011 y hasta mediados de 2013 la comunicación de *RoTechnology* fue pobre en calidad y cantidad, sin un plan de comunicación, una estrategia definida, con una imagen de marca demodé, poco significativa, un sitio web propio pero muy primitivo, desactualizado y para nada atractivo. También debido al control que se ejercía por el duopolio y a que *RoTechnology* no contaba con un asesoramiento sobre imagen y comunicación corporativa, la difusión de la empresa y los nuevos negocios siempre estuvieron ligados a las relaciones personales y recomendaciones de boca en boca, sin una estrategia de comunicación definida.

En el marco de la reactivación y cambio empresarial que tuvo en 2013, también se dio una importancia fundamental al cambio de modelo de comunicación de la empresa, fortalecimiento de vínculos internos, cambio de imagen y discurso hacia afuera, que hasta el momento no habían estado contemplados dentro de una estrategia. Se incorporó un asesor en comunicaciones que permite a la *startup* hacerlo casi todo por sí misma, sin intermediarios. Se realizó un plan estratégico de comunicación, rediseño de imagen y

marca, un manual corporativo, unificación del discurso, organización de cartera de productos, apertura de cartera de clientes, entre otros.

Con el advenimiento de la Internet, la crisis en la que se encuentra la publicidad en Italia y la forma de relacionamiento propias de la empresa, se consideró más plausible de volverse a este tipo de publicidad a través de la web, sobre todo social. En este aspecto, *RoTechnology* fortaleció su comunicación a través de las redes sociales de *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn* e implementó una *newsletter* interna quincenal y otra externa mensual, en donde cada uno de los gerentes de área es responsable de suministrar información de sus áreas respectivas, con el fin de crear un vínculo y una comunicación constante, activando también el *feedback* de su público interno y externo.

Se mantuvo también la forma de relacionamiento con los clientes a través de contactos personalizados, presentaciones en ferias, congresos dónde se captan nuevos clientes y se crean vínculos de confianza e interactúa con empresas similares para la posibilidad de complementación de productos, colaboración en proyectos de investigación y desarrollo, crear nuevos negocios, entre otros.

El empoderamiento, responsabilidad, entusiasmo, transparencia e innovación identifican la cultura interna de la empresa, valores que se renuevan constantemente desde su creación y le permiten mantenerse a flote aun en tiempos difíciles. En sus comienzos si bien estos aspectos estaban presentes no estaban explícitos en la cultura empresarial. Luego de su cambio en 2013, la comunicación y el fortalecimiento de los vínculos internos se consolidaron. Actualmente, es una *start up* innovativa reconocida por sus clientes por su agilidad, flexibilidad, adaptabilidad, experiencia y seriedad, hecho que valoraron desde su surgimiento y hoy hacen a la reputación adquirida por la empresa.

Tiene un gran potencial humano que se ve reflejado tanto internamente como hacia el externo de la empresa, según sostiene Grimani (2017). Actualmente se tiene especial cuidado en la selección de los empleados no solo por su alto nivel profesional sino para que estas características que hacen a la cultura empresarial sean naturales y propias, por

lo cual pasan por un proceso de selección de 6 pasos donde además son capacitados por expertos internos. Se trabaja de forma participativa en donde los empleados son escuchados, respetados y considerados en sus opiniones. Como resultado de esta política de gestión, profesionales destacados han querido dejar sus viejas empresas para formar parte del *staff* de *RoTechnology* aun por sueldos menores.

La directriz de sus proyectos está fundada en la participación, la creatividad, el entusiasmo y la concreción. Estos valores han estado siempre presentes en la empresa, desde el CEO hasta los gerentes y se fortalecen en el tiempo a través de una estrategia de trabajo planificada.

Los empleados en todos los niveles se sienten contenidos y apoyados por sus directores y por los gerentes y además son permanentemente incentivados para crecer profesionalmente y potenciar y concretar sus proyectos. Federica Caglio Gerente de Negocios de *RoTechnology* posteo en su cuenta de Facebook “después de 3 días de intenso trabajo fuera de la oficina, es reconfortante llegar y encontrarme con una sorpresa en mi escritorio, amo esta empresa” (Caglio, 2017)

Como explica Grimani (2017) los propietarios apuestan fuertemente al crecimiento de la empresa, todas las ganancias de la misma son reinvertidas en su crecimiento y en el crecimiento de las personas. Desde el inicio del año 2017 ha puesto en marcha un sistema de incentivación económica y a través de capacitaciones y certificaciones de los profesionales destacados, que, además de valorar los logros de cada área y de su director, incluye un coeficiente de solidaridad entre las distintas áreas de la empresa. Esto conlleva un compromiso por parte de los empleados que “favorece el crecimiento de la empresa, la imagen y todo lo que hace a nuestros negocios” (Grimani, 2017) en el sentido de que “los empleados felices trabajan bien, obtienen buenos resultados y los clientes reciben este entusiasmo y nos respaldan y recomiendan” (Grimani, 2017).

#### **4.2. Cultura RoTechnology: visión, misión y valores**

Las temáticas de intervención administran las funciones de comunicación ordenadas por la Comunicación Estratégica y permiten tener un panorama claro de las características de la empresa. Sheinsohn (1997) determina seis campos operativos interrelacionados: personalidad, cultura corporativa, identidad corporativa, vínculo institucional, comunicación corporativa e imagen corporativa, con fin a que la comunicación estratégica logre diagnosticar, pronosticar e intervenir, lo que puede resumirse brevemente con el planificar y accionar, relacionado a la comunicación estratégica de la organización.

Para conocer la personalidad de la empresa fue necesario realizar un recorte de la realidad, aproximada al universo de la organización, concluyendo en una definición de todos los puntos que muestren el actuar de la empresa; desde los objetivos, misión, visión, valores corporativos, hasta la comunicación.

La misión de RoTechnology es materializar experiencias, ideas y proyectos utilizando soluciones innovadoras y sistemas tecnológicos complejos para realizar productos software simples y flexibles. Haciéndolo posible gracias al talento, experiencia técnica y managerial, entusiasmo y la determinación unida al know-how que desarrolla con los proyectos de investigación.

Ro Technology es una *start up* innovativa que se fundó en enero de 2011 por un grupo de profesionales con una larga experiencia en proyectación y diseño de sistemas embebidos, sistemas GIS, aplicaciones web y criptografía. Con el transcurrir de sus pocos años se ha organizado en tres áreas: servicios, productos y el área de investigación y desarrollo con la que trabaja en *partnership* con otras empresas tecnológicas y con los más importantes centros de investigación italianos y europeos. La cooperación, la solidaridad y la honestidad identifican su cultura. Siendo, a su vez, reconocida por sus clientes por su agilidad, flexibilidad, adaptabilidad, experiencia y seriedad. La directriz de sus proyectos está fundada en la pasión, la creatividad, el entusiasmo y la concreción.

La visión de la empresa es transformar proyectos, ideas y sueños de cada persona o

empresa en realidad, a través del desarrollo de soluciones tecnológicas ad hoc.

A continuación se transcriben textuales los valores de *RoTechnology*:

*Empowerment*: damos a nuestras personas la oportunidad, la confianza, el sostén y la responsabilidad para expresar su mejor potencial en la innovación técnica y organizativa. Creemos en el trabajo de grupo, en el interior del cual se comparten experiencias y capacidades, se construyen relaciones y se refuerza el sentido de pertenencia para trabajar en un clima de seguridad y de satisfacción.

Responsabilidad: solicitamos a nuestras personas empeño y pasión para trabajar en un ambiente positivo y estimulante. Manteniendo la confianza obtenida y sumando nuestros objetivos en cada proyecto sea como Empresa que como profesionales orientados al resultado.

Entusiasmo: somos una Empresa dinámica, en continuo cambio, que empuja a cada uno a ponerse en discusión para crecer y dar lo mejor de sí, poniendo a fruto la propia vitalidad en el interno del grupo, en sinergia con los otros. Somos un espacio abierto, inclusivo y seguro, en el cual cada uno puede desarrollar la propia energía creativa.

Transparencia: elegimos cada día la claridad, respeto y franqueza para construir las relaciones con nuestros Clientes y gestionar nuestra gente. Creemos y mantenemos, en este modo, un ambiente de trabajo fértil y seguro necesario para el desarrollo de las personas, del grupo y de la Empresa.

Innovación: Nacimos como strat-up y desde siempre estamos orientados al desarrollo de nuevas tecnologías y nuevas capacidades en el interno de un proyecto de crecimiento progresivo y organizado. En la base de nuestro éxito está la clara dirección estratégica, que interpreta, guía y estimula la energía y la evolución del grupo a través de las nuevas oportunidades de mercado. (2017, disponible en [www.rotechnology.it](http://www.rotechnology.it))

Las organizaciones exigen y promueven de forma tácita a sus empleados un código de ética que, se traduce según Sheinsohn (1997) en la Cultura Corporativa. Partiendo de esta hipótesis, para los empleados de una organización la cultura corporativa es un marco referencial que les da los parámetros en los cuales desempeñarse, desarrollarse, crecer y aportar y que además refleja como la empresa es en su realidad cotidiana y la forma en que la esta actúa en su mundo interno y externo.

*RoTechnology srl* desarrollara un programa de fidelización del empleado para que de esta manera estos puedan replicarlo a los clientes por medio de los valores de la organización. El lema de “atentos, disponibles y confiables” (Rodolfo Grimani, CEO di Rotechnology) son atributos que se transmiten a los colaboradores de la empresa, el cual es aplicado tanto para el mundo interno, como así también para el mundo externo de la organización. Trabaja en equipo y cooperación a favor del desarrollo de sus colaboradores y de la organización

en sí misma. Estar atentos, comunicados e involucrados en los asuntos globales de la organización, hace que se sientan parte importante de la misma y crea un fuerte vínculo de compromiso que es trasladado al cliente. Disponibles, es poder siempre tener una respuesta positiva, una solución versátil y una flexibilidad del CEO y los cuatro gerentes, a los colaboradores y de estos al cliente. Y por último, ser confiables es saber que sus clientes ante una necesidad, piensan siempre primero en la organización y esta responde inmediatamente y de manera eficaz a esa necesidad. (Ver Fig. 26 del Cuerpo C)

Además, las organizaciones poseen atributos fijos, como su ideología y valores, que deben estar reflejados en las acciones de comunicación emitidas y que “son asumidos como propios por la organización” (Scheinsohn, 1997, p. 51). Por su parte, *RoTechnology* es una organización sociable e innovadora que comprende la industria del desarrollo de tecnologías innovativas de alta complejidad, creando valor y status para sus clientes internos y externos. La marca expresa su pasión por la investigación aplicada a las necesidades sociales del mundo moderno. Con un fuerte compromiso con los sectores sociales necesitados. Destaca en ella el valor de cumplir los estándares más altos de calidad y seguridad de sus servicios y productos en la Comunidad Europea, apostando por el desarrollo de empresas conscientes y responsables sociales y ciudades inteligentes que promueven el cuidado del medio ambiente, un uso respetuoso de los recursos naturales, la generación de energía alternativa y aplicación de tecnología inteligente en productos mejorados.

*RoTechnology* basa su vínculo institucional principalmente en la relación que tiene con cada uno de sus públicos. El posicionamiento es fundamental para la organización, dando un espacio importante al *feedback*, por lo que las necesidades de sus clientes deben ser escuchadas atentamente y respondidas de forma consciente, planificada y responsable. (Cuerpo C, Fig.27)

Por lo antes mencionado, el vínculo de *RoTechnology* con sus clientes, es actualmente una cualidad cuidada, desarrollada e implementada con una estrategia de comunicación

B2B, *business to business*, inmersa totalmente en el mercado corporativo e industrial de las empresas que comercializan sus productos o servicios a otras empresas. Lo realiza con una relación personalizada con cada uno de ellos, no solo de responsable comercial a responsable comercial sino de CEO a principal autoridad jerárquica. Construye con su público una relación consolidada, de confianza y a largo plazo. Para lograr el sólido vínculo que tiene con sus clientes, ha teniendo en cuenta funciones como la Cultura Corporativa y la Personalidad para que juntas construyen la transferencia generada con su público.

En lo que respecta a la comunicación corporativa, considerando que es un conjunto de mensajes que la organización emite de forma voluntaria o involuntaria, consciente o inconsciente, *RoTechnology* ha construido una identidad que promueva un espacio de trabajo dónde se refleje la imagen correcta creada para su público. En consecuencia, la organización de referencia, cuenta con una comunicación ordenada, que replica en cada contexto, con pequeñas adaptaciones si corresponde, y ciertamente lo replicará en Argentina con las adaptaciones necesarias, considerando el cambio cultural, para que su identidad se mantenga.

La imagen corporativa, “una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo” (Scheinsohn, 1997, p. 51), está conformada por todos los hitos que pudieron quedar en la memoria del público de *RoTechnology*. Por ende, al ser construida por la libre interpretación que este realiza, dicha función es completamente subjetiva. La organización realiza una ardua labor en este sentido, planificando cada acción, manteniendo coherencia no solo del adentro de la misma con el contexto externo sino además, y fundamental, en sus discursos en concordancia con sus acciones en el relacionamiento interno así como también con sus clientes, *partners*, sponsorizados y otras audiencias. Asimismo es consciente de la importancia de implementar correctamente las demás temáticas de intervención por lo que, de esta manera, logra de forma sistémica poder influir en la imagen, gracias a la interrelación de todas las variables.

*RoTechnology*, alineará las funciones y adaptará la comunicación para que resulte acorde

al país en el que desea ingresar, replicando la consistencia de la imagen corporativa. Considerando que dichas funciones fueron planteadas de forma clara, le han permitido alcanzar los objetivos que se ha propuesto en el país de origen y, gracias a la dedicación constante y consciente, funcionan de forma consistente, siendo además una de sus fortalezas y aspectos diferenciadores.

#### **4.3. Identificación de necesidades**

Los atravesamientos permiten visualizar las necesidades que hay en el contexto mediato dentro del mercado nacional argentino en general y en el inmediato en sector de influencia de la empresa. (cuerpo C, Fig.24)

La globalización atraviesa directamente a las empresas nacionales que proyectan explorar nuevos mercados y a las empresas internacionales que pretenden entrar a la Argentina. A su vez este último se encuentra implementando políticas para reactivar las importaciones y exportaciones en el mercado lo que implica una vislumbre de cambio que incentivan a las empresas como *RoTechnology* para ingresar al mercado argentino, viéndose esto como una oportunidad latente de expansión.

La globalización está altamente vinculada con la comunicación, que en un contexto amplio viene a ser su área de influencia. No obstante el contexto más inmediato de influencia de la empresa es la innovación en el desarrollo de alta tecnología y en la amplitud de posibilidades que la comunicación tecnológica informática le ofrece.

La expansión es el propósito de esta *start up* que se presenta con el firme interés de insertarse en Argentina con una propuesta para incentivar a las empresas de IT locales a través de la oportunidad de complementación e intercambio de conocimientos y permitiéndoles a éstas a su vez exportar los propios a Italia y otros mercados de influencia en Europa.

Por todo lo mencionado en los párrafos anteriores, el alto nivel innovativo de sus productos y su experiencia en investigación y desarrollo serán usados por *RoTechnology* como tarjeta



de presentación tanto para asociarse con empresas IT argentina así como para captar nuevos clientes (grandes y medianas empresas que necesitan productos IT para crecimiento o tercerización)

#### **4.4. Del pensar al hacer, preparación para el cambio**

Daniel Sheinsohn (1997) explica la teoría de los enfoques basada en los dos triángulos del pensamiento. Estas dos figuras con direcciones opuestas, ascendente y descendente constituyen las principales funciones de la comunicación estratégica. El triángulo con dirección ascendente interrelaciona tres funciones diferentes del pensamiento: pensamiento sistémico, pensamiento constructivista, pensamiento interdisciplinario. Por otro lado, el triángulo descendente engloba tres funciones a desarrollar, el hacer: el desarrollo y aprendizaje organizacional, la gestión de riesgo de reputación y la creación de valor como capital económico y subjetivo de la organización. A su vez, las dos graficas representan un alineamiento óptimo del planificar y accionar de una organización, lo que permite formar una visión general y complejo de la realidad e identificar las necesidades o problemáticas sobre las cuales intervenir.

El enfoque sistémico se ocupa de ver las totalidades y las interrelaciones en lugar de elementos desintegrados, pretende exaltar aquellas interconexiones sutiles que existen en hechos aislados. Sheinsohn explica que el pensamiento sistémico realiza análisis integrales de forma total y puede realizar interrelaciones entre elementos aislados. Además, advierte que hay que tener en cuenta el nivel de preparación del observador, ya que en un contexto en donde la visión es fragmentada y limitada el enfoque también lo será. Por esto, es importante realizar una buena fragmentación al elegir el objeto de estudio. El análisis debe realizarse de forma circular y no lineal, ya que permite realizar una lectura de la suma total de cada una de sus partes, y bajo ningún punto de vista, de forma aislada.

Para el ingreso de *RoTechnology* al mercado argentino se toma la cultura corporativa como

la totalidad a nivel interno, ya que es la primera experiencia de la empresa en el exterior. Este cambio requiere un proceso de reorganización y adaptación. Además, *RoTechnology* deberá contemplar la creación de imagen global, trayectoria a nivel internacional y su impacto en cuanto a aceptación o rechazo en Argentina.

La identidad corporativa no requiere intervenciones metodológicas de funcionamiento interno porque ya está muy clara e inmersa en la cultura interna, para el caso de la expansión hacia Argentina solo se trata de continuar en la misma línea en la que está actualmente, adaptándolo al país en referencia y aplicándolo luego. Será oportuno plantear una estrategia para el negocio acorde al país. Esto lleva a una organización del negocio para en mercado IT en Argentina, lo que implica la instalación de una oficina local como sede y gestión de trámites para inscripción de la empresa ante las oficinas públicas correspondientes, definición de roles a nivel internacional y nacional y definición de una estrategia comunicación acorde.

Resulta fundamental para una organización cualquiera y el caso en particular para *RoTechnology* poder entender este proceso circular a la hora de actuar en situaciones de crisis. En este tipo de situaciones debe adoptarse una visión general y abarcativa y tomar en cuenta todos los aspectos que pueden interferir. Puntualmente, se debe desarrollar este proceso teniendo en cuenta la inmersión en el nuevo mercado, las modalidades de intervención, competidores y características propias del mundo interno y externo de la organización para llegar a desarrollar este enfoque de forma efectiva.

Para llegar al enfoque interdisciplinario, Sheinsohn afirma que hay que tener en cuenta que cada sujeto construye una realidad diferente. Es a raíz de esto que si esa realidad se comunica de manera correcta puede transmitir la idea de una realidad totalizada. Este elemento posibilita encastrar operativamente la realidad de cada sujeto en la gestión de la organización. Para la organización es fundamental la interdisciplinariedad ya que los rangos operativos y ejecutivos tienen entre ellos una brecha disciplinaria amplia. En la gestión diaria es fundamental la comunicación para lograr contemplar y complementar

todas las disciplinas y que en su conjunto fortalezcan el accionar de la empresa. Satisfactoriamente *RoTechnology* es una organización multicultural e inclusiva donde del total de 52 dependientes se integran y colaboran 8 nacionalidades diversas.

De acuerdo a las características propias de la empresa las disciplinas que tendrán competencias para la definición de las estrategias son: la comunicación estratégica, fundamental para la comunicación interna y externa, desarrollo del plan de comunicación, relaciones públicas y análisis de mercado; la economía para la evaluación de riesgo económico, impacto en el nuevo mercado y análisis de mercado; la gestión de proyectos internacionales para la evaluación e inmersión de los proyectos en Argentina, así como también planeación estratégica y modificación de las metodologías de negociación de acuerdos; las relaciones humanas para el manejo de conflictos internos; la psicología con un rol de complementación de todas las áreas internas y soporte en el manejo del cambio y el derecho público y privado nacional e internacional brindando asesoramiento en cuanto a leyes nacionales y provinciales para el ingreso al país de la empresa y procedimientos rutinarios.

Según Sheinsohn (1997) los objetos y experiencias son resultados de operaciones mentales, y para entender esto debemos saber que, por diferentes razones asociadas al sujeto, cada público maneja diferentes códigos y experiencias, lo que se traduce como enfoque constructivista. Es decir que cada una de las cosas se percibe y se siente de acuerdo a la interpretación de la realidad de cada persona que teniendo en cuenta su percepción.

La realidad de *RoTechnology* está conformada por el nuevo mercado. Para ordenar la cultura corporativa que se modificará no solo por el cambio interno, sino por la inmersión y adaptación al nuevo mercado, es necesario redefinir los roles de los colaboradores a nivel nacional e internacional. Asimismo es importante definir lineamientos y mensajes claros y específicos, que permitan alcanzar una estabilidad con el fin de obtener los beneficios esperados, fortaleciendo además la estructura interna con más colaboradores. Asimismo

es fundamental brindar capacitación para la preparación al cambio, mitigando así el desequilibrio interno.

También, a nivel comunicacional es necesario desarrollar un plan estratégico para el desembarco en el mercado argentino, realizando una comunicación B2B, generando y participando en eventos propios de la industria para presentarse en el medio. Se creará valor de la negociación, que es una de las fortalezas de la organización, para el vínculo con los clientes, así como buscar la complementación con la competencia o empresas dentro del mismo sector.

Entrado en el dominio del hacer, según Sheinsohn, el aprendizaje y desarrollo organizacional está basado en el desarrollo y mejora continua de procesos como el de descubrimiento y soluciones ante problemas que pueden presentarse a la organización frente al entorno general e inmediato. Este desarrollo apunta a evaluar la habilidad con la cual se utilizan y optimizan los recursos de una empresa. Además, del conocimiento de poder aprender y desaprender objetos de conocimiento, y evitar que el recurso se paralice o envicie.

Para *RoTechnology*, es fundamental el vínculo que se establece entre la empresa y su público. Internamente se emplea una política de integración de los recursos, en la cual se da un espacio para aportar ideas y ser escuchados. Además de acceso al crecimiento y realización personal profesional, impulsando y desarrollando sus propios productos. Es por esto que si los recursos humanos que ya son altamente capacitados son además incentivados aumenta la competitividad de la marca frente a otros competidores del mercado y la prepara para los cambios. Asimismo estas acciones internas optimizan el desarrollo organizacional.

La gestión de riesgo de reputación tiene como objetivo proteger a la empresa ante cualquier riesgo que pueda presentarse y poner en peligro su existencia, pero sobre todo anticiparse a los eventuales conflictos generando readaptaciones planificadas. Sheinson (1997) postula cinco puntos clave para esta función: ser sensible a los cambios del entorno, crear

sistemas para su diagnóstico, percibir con anticipación una crisis, accionar eficazmente ante la crisis y capacidad de actuar y pensar, desde la reacción como la pro-acción.

La organización es consciente de la relevancia de cuidar su imagen corporativa y de la marca, proponiendo un fuerte vínculo con el público. Para ello mantiene buen manejo de las relaciones públicas a través de presencia en diferentes eventos y medios afines a la industria, buena capacidad de negociación y alto nivel de presentación a nuevos clientes sosteniendo para todo esto un claro y único mensaje.

Para el cambio interno que implica el desembarco en un nuevo mercado se realizará de un sondeo interno sobre las expectativas y temores ante el cambio. Además habrá una preparación interna enfocada en los beneficios de la expansión y posibilidades de crecimiento profesional que vienen con el intercambio de saberes, anticipándose así a dicho cambio o crisis que se presentará, para que la organización pueda rápidamente reorganice, mitigando de este modo el riesgo de desequilibrio interno.

El primer contacto que tiene una marca con su público debe contener las características y particularidades que la hacen única para que éste logre una identificación efectiva con ella, con el objetivo de poder representar su identidad y valores, y de esta manera establecer un vínculo a largo plazo con el cliente. El valor es un aspecto subjetivo del consumidor que siente satisfacción de sus deseos y aspiraciones.

En este aspecto la marca propone crear valor con características propias que puedan establecer una transferencia efectiva con su público. En entre ellas se destacan el profesionalismo y su pasión por la tecnología, el status de contar con tecnología innovativa de primer nivel con certificación ISO, la posibilidad de expansión hacia Europa de empresas locales.

Sostiene Capriotti que la construcción de una marca sólida brinda grandes beneficios para una empresa, como lo son mayor lealtad por parte de los clientes y menor vulnerabilidad a las acciones de marketing competitivo. Para la construcción de la marca se suponen cuatro pasos o interrogantes que deben cumplirse: identidad de marca, significado de la marca,

respuesta sobre la marca y relaciones con la marca. Para prever cierta estructura a los pasos mencionados es útil pensar en establecer con los consumidores una secuencia de seis valores de marca centrales los que pueden organizarse como una pirámide de valores de marca centrales que tiene como base la notoriedad que permite lograr la identificación manteniendo la resonancia alta y como vértice superior la identificación y vínculo con el consumidor, gestionando la primera para lograr identificación.

Como valores racionales se encuentran el juicio y rendimiento del lado derecho y central de la pirámide, y los valores emocionales: imagen y sentimientos del lado izquierdo.

La resonancia comienza a fortalecerse para *RoTechnology*, dada la relevancia que está adquiriendo la organización en su entorno. En esta sociedad la gestión del vínculo es un tema muy relevante, para el cual tiene especial cuidado en atenderlo y mantenerlo, fortaleciéndolo constantemente con el propósito de crear relaciones duraderas, una identificación fuerte con la marca y lograr negocios sostenibles.

Como se mencionó, *RoTechnology* gestiona constantemente la conexión con sus clientes y *partners*, brindando no solo información oportuna y relevante sino además gestionando el *feedback* recibido. Actualiza rutinariamente los públicos en cada una de las comunidades de las redes sociales según las modalidades de comunicación. Asimismo, mantiene una identificación y vínculo a través del agrupamiento de dichos públicos según el territorio en que se encuentren.

Los territorios permiten a *RoTechnology* conocer las comunidades donde eventualmente se encuentran sus clientes, *partners*, posibles clientes y posibles *partners*, por ejemplo en *Twitter* se encuentran no únicamente sus clientes y potenciales clientes, sino además integra varios de los grupos de *partners* en investigación y desarrollo donde participa activamente en el intercambio de contenidos y desarrollo de productos, otro territorio en donde fortalece el vínculo con ellos, clientes y potenciales clientes y *partners* es en las ferias, congresos tecnológicos informáticos y de conocimiento en las cuales la conexión es personalizada y en donde se puede lograr una identificación con la empresa. Asimismo

*RoTechnology* participa activamente, comunica y gestiona otros territorios en donde se mueve el mercado de tecnología ya sea en universidades, centros de investigación y agrupaciones relacionadas.

El vínculo y la identificación son gestionadas con los valores centrales de la pirámide, juicios, sentimientos, rendimiento e imagen. *RoTechnology* como se dijo anteriormente es una empresa enfocada en el cuidado del vínculo con sus comunidades y es a través de él que entabla una relación que explicita sus virtudes y transmite el sentir mismo de la organización con el objetivo de lograr una identificación clara y coherente.

La notoriedad es crear concientización de marca y su vinculación con la memoria tangible o intangible del sujeto. Cuanto más memorable sea, mejor posicionamiento, el objetivo es llegar a tener el *top of mind*. Actualmente *RoTechnology* ha logrado un fuerte y sólido posicionamiento en sus consumidores, considerándola una marca de calidad, eficiencia y sobretodo preocupada por la satisfacción de sus clientes. Para lograr la identificación ha sido necesario que la notoriedad esté bien gestionada, esto es lo que mantiene la resonancia alta.

Con el objetivo de unir la resonancia con la notoriedad se utilizan los valores centrales en donde juicio y rendimiento tienen que ver con lo racional y sentimiento e imagen tienen que ver con lo emocional. Con respecto al juicio, lo que piensa el consumidor de la marca luego de la experiencia, *RoTechnology* es reconocida por la alta calidad de sus productos y el profesionalismo y experiencia de sus funcionarios. El servicio que brinda *RoTechnology* está basado en el fortalecimiento de vínculos personales y la excelencia en la calidad, lo que representa para sus clientes. La premisa que sostiene es no descuidar en ningún momento el servicio personalizado y la calidad de sus productos para que los consumidores mantengan no únicamente un juicio favorable sobre la marca sino además un vínculo emocional funcional y la recomienden a su vez, haciéndola extensiva a posibles consumidores.

El rendimiento, o sea cuando el producto satisface la necesidad, se considera un rol bien

desempeñado y muchas veces superado. Para sostener la calidad es necesario buscar lo emocional, por lo tanto además del juicio y el rendimiento, en *RoTechnology* se trabaja sobre las buenas relaciones y el cuidado de la imagen.

#### **4.5. Branding de la marca enfocado en el liderazgo**

Antes de realizar el plan de *branding* se definen dentro de las funciones organizativas tomar como puntos fuertes de la marca la imagen innovativa y su imagen investigadora.

Desde el punto de vista de la imagen innovativa, *RoTechnology* es una marca joven y creativa tanto en el desarrollo de nuevas tecnologías como en la gestión de la organización.

Se caracteriza por ser una marca entusiasta, que siente placer por crear y cumplir las expectativas tanto propias como de sus clientes y *partners*. Siempre activa en el desarrollo de nuevas tecnologías que mejoran el mundo, la vida de las personas, la productividad de las empresas. Es una marca proactiva que genera cambios tecnológicos con el propósito de ir un paso delante de las actualizaciones. Es gestionada con un equipo interdisciplinario que comprende CEO, gerente de imagen y comunicaciones, gerente organizacional, bajando sus lineamientos a los gerentes: técnico, de investigación y desarrollo, de productos y de servicios.

Mirando la empresa desde su imagen investigadora, se trata de una marca dinámica e inteligente, con altos estándares de excelencia. Tiene recursos fuertes y reconocidos internacionalmente, con conocimientos en su área de *expertise*. La imagen investigadora es gestionada por un equipo interdisciplinario que comprende CEO, gerente de imagen y comunicaciones, gerente organizacional, gerente de investigación y desarrollo, bajando sus lineamientos a los gerentes técnico, de productos y de servicios.

Interiorizándose en la arquitectura de *RoTechnology*, se trata de única marca con el rol de representar la esencia de la organización, su función es desarrollar tecnologías informáticas innovadoras tanto en el área de investigación que vuelca a la comunidad en proyectos para ciudades inteligentes, seguras y confiables. La marca actúa en sus



diferentes contextos de manera coherente, consciente después de un previo análisis de cada uno de ellos, las oportunidades y amenazas que ofrece y las fortalezas y debilidades propias para confrontarse.

La identidad y posicionamiento de la marca como desafío. La identidad de la marca ha sido y es desde siempre creativa, abocada a la investigación e innovación. El cambio, desarrollo y evolución son su constante de éxito. Su desafío es posicionarse y ser identificada como la marca que hace realidad los sueños, ideas y proyectos de personas o empresas a través de sistemas informáticos para mejorar el mundo.

La identidad de *RoTechnology* se planifica cuidadosamente. Como ya se mencionara en ítems anteriores, la razón de ser de *RoTechnology* es materializar experiencias, ideas y proyectos utilizando soluciones innovativas y sistemas tecnológicos complejos para realizar productos de software simples y flexibles. Esto es posible gracias al talento de todo el equipo, a la experiencia técnica y managerial, al entusiasmo y a la determinación que se une al *Know how* que adquiere con los proyectos de investigación.

El cliente de *RoTechnology* es aventurero en su vida personal y empresarial; es innovador en el hecho de que se plantea siempre desafíos tecnológicos informáticos que lo mantengan en la punta de la innovación; es una empresa, un empresario, un centro de investigación, un investigador, que se desafía a si mismo sus propias capacidades para alcanzar siempre los más altos estándares de calidad.

*RoTechnology* se autodefine como una marca con joven, innovadora, dinámica y creativa, con una gran fortaleza en el grupo que se retroalimenta de la experiencia e ideas de cada uno de sus integrantes, con una fuerte apuesta por la excelencia de sus productos.

La marca implementa su identidad centrada en las personas y basada en la confianza. Es una marca apasionada y emprendedora que empuja a cada uno a ponerse en discusión para crecer incentivando a cada empleado a poner su propia vitalidad en el interno del grupo y en sinergia con los demás. Del mismo modo es una marca abierta, creativa e inclusiva en donde cada uno es libre de desarrollar su propia energía creativa que traslada

al externo de la empresa, involucrando a los clientes dentro de este espíritu. Promueve además valores como el respeto y franqueza para construir las relaciones con sus Clientes y gestionar su gente. Crea y mantiene, de este modo, un clima de trabajo, tanto al interno como con sus clientes, fértil y seguro necesario para el desarrollo de las personas, del equipo y de las empresas.

*RoTechnology* se identifica por hacer realidad experiencias, ideas y proyectos tecnológicos, con una fuerte apuesta a las emociones y un gran desafío de las expectativas de los clientes. Es una empresa con la capacidad y empeño para brindar al cliente servicios y soluciones rápidas y de alto valor técnico utilizando sus competencias y diversos instrumentos tecnológicos, eligiendo conscientemente la claridad, respeto y franqueza para construir relaciones fuertes y duraderas.

Concretamente y viendo la marca como producto, desarrolla soluciones ad hoc para sus clientes, desde el análisis de las necesidades y el diseño de los requisitos, al desarrollo, testeo y puesta en funcionamiento de las aplicaciones. Cuenta con un portafolio de productos en el sector de las telecomunicaciones, de seguridad y defensa y de las aplicaciones de localización geográfica que se fortalece y mejora constantemente gracias a la investigación y desarrollo donde trabaja activamente en una red de *partners* internacionales con los cuales presenta continuamente nuevas propuestas de proyectos de inteligencia artificial que se aplican a la sociedad en el desarrollo de ciudades inteligentes para que el mundo sea un mejor lugar en el presente y futuro.

*RoTechnology* de desenvuelve a nivel local, en Italia, y Europa, con una clara gestión constante y planificada de la organización empresarial, técnica, de comunicación, de recursos humanos y financieros. En la base del éxito está la clara dirección estratégica, que interpreta, guía y estimula la energía y la evolución del grupo a través de las nuevas oportunidades de mercado.

## Capítulo 5: Planeamiento del desembarco

Un estudio de mercado realizado para *RoTechnology* por Aresco en 2017 en Argentina, permitió a la empresa obtener un panorama general de la situación actual y proyectada en su área de influencia. Dicha imagen del mercado IT argentino le permitió reducir los potenciales clientes a aquellos que realmente ofrece más valor y con los que tiene más posibilidades de entablar relaciones de negocios eficaces.

Como objetivos específicos de la mencionada investigación se plantearon: identificar los clientes/*partners* potenciales, conocer sus problemas, donde buscan solucionarlos, que los motiva y como deciden sus procesos de compra; conocer los perfiles de posibles clientes/*partners* y el comportamiento con respecto a empresas de IT identificando tipos de empresas y su inversión en compras a grandes fabricantes o empresas innovadoras y análisis de la situación actual del mercado identificando obstáculos y aspectos favorables en el mercado argentino, política económica, social y empresarial. (Archivo *RoTechnology*, 2017)

Para llevar a cabo la investigación planteada por *RoTechnology*, la empresa investigadora de mercado propuso la realización de entrevistas en profundidad a importantes decisores de compra y utilizadores de producto IT de alta complejidad tales como aplicaciones militares o de máxima seguridad, satélites, aplicaciones para telefonía celular, criptografía cuántica. El diseño metodológico comprendió un universo compuesto de grandes empresas informáticas, innovadoras y de telecomunicaciones, se entrevistó a gerentes de IT de empresas y directores de compras, seleccionándose 25 importantes decisores de compra o utilizadores de producto IT de alta complejidad.

Los datos recabados son confidenciales de la empresa, no obstante ésta le permitió a la autora tenerlos en cuenta para realizar las estrategias de comunicación sin su divulgación directa o indirecta. Cabe destacar que el desembarco en Argentina es un proyecto real de la empresa y estos son datos sensibles que la empresa desea preservar. (Ver autorización en el Cuerpo C)

## 5.1. Plan de *branding*

### 5.1.1 Identidad de la marca

Para Wilensky la identidad “surge de la conjunción entre dos dimensiones (...) la definición explícita de la compañía (...) y la percepción implícita del consumidor”. (Wilensky, 2003, p.109). Es por esto que la identidad no puede ser decidida por la empresa, va a depender tanto del significado que la empresa quiera darle, tanto o más, como sea percibida por el afuera de la empresa, es un proceso que es complejo y debe realizarse con sumo cuidado, ya que esta identidad va ser la que refleje el qué es la empresa. En el presente plan de *branding* se realizará un análisis de escenarios para la internacionalización de *RoTechnology srl* en Argentina. (Cuerpo C, Fig 22, p.30)

En el marco del Escenario de la Oferta, la meta a largo plazo es ser identificada por la comunidad global por transformar proyectos, ideas y sueños de cada persona o empresa en realidad, a través del desarrollo de soluciones tecnológicas ad hoc. *RoTechnology* ofrece materializar experiencias, ideas y proyectos utilizando soluciones innovativas y sistemas tecnológicos complejos para realizar productos software simples y flexibles.

La cultura corporativa es un marco referencial que refleja como la empresa realiza en su realidad cotidiana la forma en que la organización actúa en su mundo interno y externo.

*RoTechnology srl* desarrollara un programa de fidelización del empleado para que de esta manera estos puedan replicarlo a los clientes por medio de los valores de la organización, lo cual refuerza el discurso que la empresa brinda a sus clientes. El lema de “*atentos, disponibles y confiables*” (Grimani, 2017) son atributos que se transmiten a los colaboradores de la empresa, el cual es aplicado tanto para el mundo interno, como así también para el mundo externo de la organización. Trabaja en equipo y cooperación a favor del desarrollo de sus colaboradores y de la organización en sí misma. Estar atentos, comunicados e involucrados en los asuntos globales de la organización, hace que se sientan parte importante de la misma y crea un fuerte vínculo de compromiso que es

traducido al cliente. Disponibles, es poder siempre tener una respuesta positiva, una solución versátil y una flexibilidad del CEO y de los cuatro gerentes, para los colaboradores y de estos al cliente. Y por último, ser confiables es saber que sus clientes ante una necesidad, piensan siempre primero en la organización y esta responde inmediatamente y de manera eficaz a esa necesidad. Además la cultura está definida a partir de los valores que identifican a la empresa. El *empowerment*, da a las personas la oportunidad, la confianza, el sostén y la responsabilidad para expresar su mejor potencial en la innovación técnica y organizativa, que en el momento del contacto con el cliente el empleado se siente comprometido con la marca y con un alto sentido de pertenencia. La responsabilidad, en donde toda la comunidad *RoTechnology* pone su empeño y pasión para trabajar en un ambiente positivo y estimulante, donde mantiene la confianza obtenida y suma los objetivos en cada proyecto para crecer como Empresa y profesionales orientados al resultado. A través de este valor el cliente percibe una empresa responsable ya desde el primer contacto y esto es mantenido todo el tiempo que dura la relación e incluso en el postventa. El entusiasmo, define a una empresa dinámica, en continuo cambio, que empuja a cada uno a ponerse en discusión para crecer y dar lo mejor de sí, poniendo a fruto la propia vitalidad en el interno del grupo, en sinergia con los otros, *RoTechnology* es un espacio abierto, inclusivo y seguro, en el cual cada uno puede desarrollar la propia energía creativa. Este entusiasmo se ve reflejado en cada proyecto que se realiza donde el cliente se contagia del positivismo de la empresa. La transparencia, se elige la claridad, respeto y franqueza para construir las relaciones con los Clientes y gestionar los dependientes. Es una organización que cree y mantiene, en este modo, un ambiente de trabajo fértil y seguro necesario para el desarrollo de las personas, del grupo y de la Empresa, haciendo visible esta transparencia hacia el cliente. Desde sus orígenes la innovación es un valor fundamental, está orientada al desarrollo de nuevas tecnologías y nuevas capacidades en al interno de un proyecto de crecimiento progresivo y organizado. En la base del éxito se encuentra la clara dirección estratégica, que interpreta, guía y estimula la energía y la

evolución del grupo a través de las nuevas oportunidades de mercado, brindando al cliente productos con alto nivel de innovación.

Los objetivos de *branding* son dar a conocer la marca en el mercado local, crear una imagen positiva sobre la empresa de tecnología *RoTechnology*, hacer conocer el valor de contar con tecnología de alto nivel en las empresas y los beneficios que brinda a los consumidores finales, ser identificada como una opción de innovación tangible para el público objetivo.

El escenario de la demanda comprende los diferentes aspectos que involucran al consumidor; hábitos de consumo, actitudes, expectativas, fantasías y temores. (Cuerpo C, p.33)

Con respecto a los hábitos de Consumo *RoTechnology* define dos instancias dependiendo del producto que se trate, el primero lo percibe el cliente, la empresa que desarrolla el producto, y esto se ve en el uso diario de la herramienta o producto. Se trata de una innovación tecnológica que se incorpora en la empresa y se utiliza ya sea para desarrollo interno como hacia el exterior de esta. En segunda instancia es cuando el producto va hacia el exterior y es consumido por el consumidor final de la empresa, el consumo en este caso se ve reflejado en clientes que disfrutan y se ven beneficiados de alguna manera con la innovación tecnológica incorporada por su empresa. En ambos casos, ya sea la empresa o el consumidor final del producto lo consumen en momentos que hacen uso de la tecnología, en la utilización de los servicios o productos que han sido mejorados tecnológicamente.

Las actitudes se definen en personas y empresas que incorporan la innovación tecnológica como forma de mejorar el mundo y hacer sus vidas más sencillas y seguras. Confían en la tecnología como medio para llevar adelante sus negocios, y vida personal.

Debido a que es una empresa que ingresa al mercado con una promesa exigente, las expectativas serán igualmente altas, ya que se generarán expectativas no solo del alto nivel de los productos sino de la posibilidad de generar nuevos negocios.

Las Fantasías que desea cumplir en cuanto al proyecto innovativo que quiere desarrollar son generadas por cada empresa a partir de las expectativas, es por esto que el servicio que ofrece la empresa será personalizado, con un seguimiento responsable, brindando siempre el optimismo que la caracteriza y el producto que obtenga tendrá la calidad prometida.

Los temores existen debido a la incertidumbre que generan si de alguno de los aspectos propuestos tanto sus expectativas como sus fantasías no se cumplan y el público se siente defraudado de la imagen que crearon de la empresa o que brinde un mal servicio en alguna parte de la cadena de comunicación y/o desarrollo.

El escenario cultural se encuentra conformado por los valores individuales de cada consumidor, los cuales se ven afectados por los cambios en el contexto. Las tendencias sociales sobredeterminan en comportamiento del mercado.

Los avances tecnológicos, así como también las tecnologías de la información y conocimiento rigen el cotidiano desenvolvimiento de las personas y de las empresas. Comprenden en alguna medida una parte vital de la cultura de las sociedades a nivel global. Por tal motivo el contexto cultural en el que están inmersos los públicos de interés son los que presentan mayor desarrollo tecnológico. Individuos particulares y directivos con visión empresarial que persiguen y quieren para sus vidas y empresas los avances tecnológicos como un factor que agrega valor a las mismas y que además son fundamentales para acompañar los cambios y las exigencias del mercado y son los que le permiten estar actualizados y preparados para competir en este.

Argentina presenta un escenario competitivo que se desarrolla y evoluciona día a día, más o menos protegido por políticas proteccionistas. Si bien existen varias empresas que se dedican a desarrollar tecnología, *RoTechnology* cuenta con el *know how* y la experiencia europea adquirida en la investigación y desarrollo con reconocidos centros y universidades de investigación y desarrollo tecnológico aplicado, hecho que brinda a los expertos un altísimo nivel de sus productos en cuanto a calidad, adaptabilidad y flexibilidad.

### 5.1.2 Génesis de la marca

La génesis de la marca se especifica como la identidad de la marca que se va a ver reflejada en el producto, en este caso el servicio, productos y desarrollo de proyectos que se ofrece a los clientes intermediarios y finales según corresponda. Dentro de la génesis encontramos la categoría, servicio, calidad, consumo, cliente, origen, organización y personalidad. La marca *RoTechnology* se encuentra en la categoría de Innovación tecnológica aplicada al mundo de las cosas. Se basa en el desarrollo de productos a medida para grandes empresas que buscan contar con avances tecnológicos que mejoren su competitividad en las áreas de seguridad y defensa, geolocalización, monitoreo y sistemas embebidos. (Cuerpo C, Fig.23, p.34)

El servicio que ofrecerá será el desarrollo de productos ad hoc a partir de las necesidades de los clientes, además de la especialización en la atención del cliente, en la cual se ofrecerá un espacio de respuesta eficaz, responsabilidad, confianza y experiencia profesional de alto nivel. La calidad del servicio será transmitida desde todos los niveles ejecutivos y operativos, ya que tiene una estructura y cultura organizacional que se apega a la empresa consciente. La empresa es consciente del valor que brinda contar con dependientes comprometidos y equipos de trabajo que se complementen y potencien para el desarrollo de objetivos y por tanto trabaja constantemente para fortalecer el sentido de pertenencia de cada uno de sus empleados en todos los niveles jerárquicos. Por ende el actuar de todo sus empleados está en sinergia comprometido para generar calidad de servicio por si solo y a nivel grupal.

Se trata de un producto que es aplicado, y por aplicado se entiende consumido, tanto por empresas locales como por empresas extranjeras que se encuentran participando en el mercado local, por esto se buscará ingresar a través de la alta calidad, experiencia en origen, flexibilidad y adaptabilidad de los productos.

*RoTechnology* será utilizado por las empresas como un medio para acceder al desarrollo



tecnológico que les permite estar en la cúspide de empresas innovativas, lo que les brinda a su vez valor competitivo. Este es el verdadero valor de la marca, “*RoTechnology* es innovación tecnológica”.

Los clientes serán empresas medianas y grandes que incorporan innovaciones tecnológicas que les permita estar un paso adelante de las actualizaciones, hecho que redundará en beneficios competitivos, mejora en la calidad de sus productos y servicios, eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos humanos, materiales y económicos.

Los consumidores finales de los desarrollos que introduce *RoTechnology* en las empresas serán además los empleados y clientes de estas, personas que experimentan placer y sentido de concreción en la adquisición de innovación tecnológica que mejora su vida.

Con respecto al origen, *RoTechnology* decide desembarcar en Argentina como estrategia empresarial de crecimiento hacia mercados internacionales, viendo la oportunidad en este país de ingresar a su vez al mercado latinoamericano. Argentina se encuentra en un momento histórico en el que el desarrollo de tecnología está en auge, siendo un buen momento el ingreso en el que las empresas buscan invertir su patrimonio en mejoras y actualizaciones tecnológicas que le impliquen un aumento en la competitividad.

La organización de *RoTechnology* es gestionada responsablemente a modo de exprimir de cada uno de sus dependientes su potencial que redundará en crecimiento empresarial.

La estructura organizativa se preparará para adaptarla al nuevo mercado contemplando la cultura local a modo de brindar un servicio acorde a los valores empresariales.

La marca se caracteriza por tener una personalidad positiva, entusiasta y responsable. Es una empresa confiable y transparente al servicio de cada cliente al que escucha, acompaña y brinda soluciones acertadas, flexibles y eficientes. Se caracteriza por el cuidado, dedicación y empeño que pone en la relación con sus clientes y dependientes.

### **5.1.3. Condiciones de la identidad**

La credibilidad de *RoTechnology* radicará en la incorporación efectiva de todos sus valores,

y como éstos se ponen en práctica y sean percibidos por el consumidor. Es una empresa consciente de que si los valores no son cumplidos al pie de la letra el consumidor puede decepcionarse y no creer más en su promesa. (Cuerpo C, Fig.25, p.36)

En relación a la afectividad, el despliegue de todos los valores corporativos brindará a los clientes una experiencia en sintonía con lo que se ofrece y funcionan como anclas con las cuales la empresa se sentirá satisfecha, ya que la relación que busca tener es no solo en la calidad de los productos sino de generar vínculos fuertes que fortalezcan la imagen e identidad de la marca, buscando también la satisfacción personal y empresarial en la concreción de los objetivos.

La empresa, es autoafirmativa, en todos sus niveles conoce su visión y misión y su contexto. Es consciente de sus objetivos, brindar productos ad hoc eficientes, eficaces y flexibles que permiten incorporar innovación tecnológica a las empresas, sus clientes, y actúa acorde a sus valores, lo cual es una fortaleza compartida en todos los niveles.

#### **5.1.4. Anatomía de la identidad**

La anatomía de la marca se encuentra formada por tres elementos importantes: Los distintivos que son elementos que pueden ser racionales, emocionales o de notoriedad; Los atractivos son los beneficios que proporciona la marca; La esencia la cual forma el alma y el corazón de la marca. (Cuerpo C, Fig. 26, p.37)

La esencia, esta representa el alma de la empresa, es la innovación tecnológica a medida, ya que este es el valor central a partir del cual la empresa desarrolla y brinda una experiencia enfocándose en superar siempre las expectativas.

En cuanto al atractivo los beneficios funcionales están dados por su naturaleza y razón de ser, la marca desarrolla productos y servicios de altísimo valor en cuanto a calidad y nivel de innovación, adaptabilidad al entorno, flexibilidad del producto, simpleza en su utilización y con un servicio postventa garantizado. Los beneficios emocionales se perciben e implementan naturalmente desde el primer contacto con el cliente. Este se ve envuelto en

un clima cordial, de respeto y al mismo tiempo un trato personalizado con profesionales que saben lo que hacen e interpretan sus necesidades, capaces de brindarle soluciones específicas en tiempos breves. Esta pro actitud le permite crear vínculos duraderos basados en la confianza, interés por las necesidades del cliente y entusiasmo por parte de los dependientes para llevar adelante un proyecto desafiante. En lo que respecta a los beneficios económicos, los costos de los productos son los apropiados al nivel y calidad de los productos. Flexibles y adaptables a las necesidades y posibilidades de los clientes.

Se pueden identificar tres distintivos centrales: las soluciones tecnológicas efectivamente innovadoras, la consistencia de vínculos sinceros y confiables y el desarrollo de espacios de crecimiento empresarial.

#### **5.1.5. Significado de la marca**

El significado de la marca se logra a partir de la percepción de los clientes hacia la marca y con una entrega constante y coherente de los valores que esta persigue, los cuales son representativos y aceptados por los clientes.

En cuanto al mercado de tecnologías argentino, el desembarco de una empresa que cuenta con el respaldo del primer mundo y es reconocida en la comunidad europea por sus altas calificaciones y nivel innovativo en investigación y desarrollo, significará una garantía de calidad para las empresas locales e internacionales que contraten sus servicios.

*RoTechnology* buscará generar en el cliente recordación por la calidad de sus productos, el profesionalismo de sus dependientes en todos sus niveles jerárquicos, y por el valor único que lo diferencia de la competencia, buscar satisfacer sobre cualquier punto de vista al consumidor.

Es por esto que los valores establecidos desde sus inicios deben ser la base fundamental sobre la cual la comunicación de la marca se va a mover, ya que estos no pueden ser modificados.

Tanto la identidad como la personalidad de la marca deben ser sustentables en el tiempo,

respetadas por todos los dependientes y coherentes con el externo de la empresa, para que el consumidor no se sienta confundido en lo que la marca quiere mostrar con lo que realmente es.

#### **5.1.6. Fisiología de la marca**

Esta se asocia con aspectos estratégicos, tácticos y operativos, en los cuales se trata de dejar en claro el significado, el cual se plantea a partir de los valores que le van a dar estructura a la empresa.

En el nivel axiológico se encuentran los valores base de la empresa las cuales van a permitir que le dé sentido a su marca. Los valores fundamentales de la organización como marca serán entonces: el entusiasmo, la transparencia, la responsabilidad, el empoderamiento. Son estos valores los que hacen que *RoTechnology* se diferencie del resto de las empresas desarrolladoras de tecnología del nuevo mercado.

El nivel narrativo, tiene que ver con el rol que adquieren los valores. Estos valores van a ser explícitos y manifiestos: la creatividad, la confianza. Son valores que se renuevan constantemente y corresponden a aquellos que se mantienen latentes e implícitos en el nivel axiológico.

Los actores, objetos reales, están a un nivel de superficie, de operación. Es aquí donde los conceptos se vuelven reales y permiten que el consumidor pueda identificar la marca, diferenciándola de las demás existentes en el mercado: ser competentes, ofrecer innovación efectiva, fortalecer los vínculos. (Ver gráfico n. en Cuerpo C. p.xx)

#### **5.1.7. Branding**

El carácter y la personalidad de una marca nos dice como es ella más allá de su apariencia externa o definiciones conceptuales y con ello es importante distinguir entre la personalidad de la marca perfilada de la oferta y la personificación que los consumidores hacen de ella.

En el núcleo biológico de la marca se determina a un joven como analogía a *RoTechnology*, ya que es nacido en el mundo tecnológico, su esencia gira en torno a la persecución constante de la innovación tecnológica, la que incorpora naturalmente a su vida.

En cuanto al carácter, se relaciona con la forma de reacción y adaptación del ser humano a las exigencias internas y externas. Por ende, *RoTechnology* es la empresa que concreta sus sueños, ideas y proyectos, a través del desarrollo de soluciones tecnológicas ad hoc.

La identidad será basada en la experiencia, a través del vínculo con los dependientes que es transmitido al cliente y la calidad de los productos vivenciada a través de la aplicación a sus necesidades.

#### **5.1.8. Clave del *brand character***

El *Brand character* puede ser definido como el conjunto de características humanas que sirven para representar o describir una marca. (Cuerpo C, Fig 28, p.38)

El sexo *RoTechnology*, está determinado por ambos sexos, ya que tanto hombres como mujeres se identifican.

Es una marca joven, que representa la personalidad de su público objetivo, dinámica e innovativa al igual que ellos.

El nivel socioeconómico de la empresa está enfocado a empresas de un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, que pueden invertir en innovación para aplicar a sus empresas.

La cordialidad es percibida a través del servicio que experimentarán los clientes en las diferentes áreas que se relacionan en el desarrollo de un proyecto/producto. Es prioridad para *RoTechnology* cuidar y mantener un vínculo amistoso entre el consumidor y la empresa.

La agresividad está totalmente alejada de las políticas de procedimientos de

*RoTechnology*. La marca apuesta e incentiva a la complementación de servicios, la colaboración en investigación y desarrollo y la potenciación basada en las características diferenciales.

La organización se presentará en el mercado como una marca joven y al mismo tiempo responsable y confiable que desarrolla productos de calidad y alto nivel innovativo.

### **5.1.9. Génesis de la personalidad**

Estos elementos ayudan a determinar la personalidad de la empresa, estos son Psicología Social, Locales de ventas, Personalidad de la dirección, Psicología del usuario, *Timing*, Cantidad de Usuarios, Sponsorización, Notoriedad, Pertenencia en el Mercado, Presencia comunicacional Presencia Mundial.

Para el elemento de psicología social, *RoTechnology* representará la calidad del primer mundo y la innovación de las nuevas generaciones, buscando generar un entorno de influencia en el cual se perciban estas características.

La sede estará localizada en la Ciudad autónoma de Buenos Aires, en una zona de fácil acceso y donde se encuentran otras empresas del rubro.

La personalidad de la dirección involucra rasgos como son la cooperación, la solidaridad y la honestidad que identifican la cultura de *RoTechnology* y que a su vez es reconocida por sus clientes por su agilidad, flexibilidad, adaptabilidad, experiencia y seriedad.

Como base del éxito de la marca hay una clara dirección estratégica que interpreta, guía y empuja la energía de crecimiento del grupo hacia las nuevas oportunidades del mercado.

En el *timing*, será recordada como una marca pionera en desarrollar productos tecnológicos a medida, cuya base funcional es brindar experiencias positivas en torno a los mismos y a los vínculos que se construyen en el camino de producción, entrega y postventa.

Con respecto a psicología del usuario, la personalidad del consumidor, se puede describir como personas que les guste experimentar cosas nuevas y que incorporan instrumentos tecnológicos en sus vidas de forma natural y necesaria.

Se prevé asegurar, como cantidad de usuarios inicial, tres clientes, dos de ellos empresas fuertes y prestigiosas, en el primer año de funcionamiento en el mercado, y llevar adelante congresos tecnológicos en los que agrupar clientes potenciales.

Ya que es una marca nueva, no posee una notoriedad en el nuevo mercado, pero con una estrategia de comunicación efectiva se puede lograr la creación de esta notoriedad de la marca basándose en su notoriedad en el entorno europeo, la que vendrá reflejada en la recordación de los clientes.

*RoTechnology* es una empresa italiana, con presencia global en el sentido de que pertenece a la comunidad europea y se relaciona con varios países de la comunidad, lo cual le da un prestigio que la vincula con un sinónimo de calidad con el cliente. Forma parte del grupo de empresas innovativas que es reconocida, por las mejores universidades y centros de investigación europeos, en el entorno de la investigación y desarrollo tecnológico. El hecho de ingresar en Argentina da un prestigio a su vez a los potenciales clientes que contarán con el respaldo de una empresa europea.

## **5.2. Planeamiento del marketing**

### **5.2.1. Marketing de relaciones**

*RoTechnology* desarrolla políticas enfocadas a fortalecer los vínculos y relaciones con sus dependientes y con sus clientes, tiene la convicción y persistencia necesarias para llevar a cabo este tipo de estrategias, considerando que se trata de beneficios a largo plazo para el negocio. Se focaliza principalmente en brindar a sus clientes exactamente lo que quieren, para lo que realiza un seguimiento y gestión responsable del *feedback* que recibe de ellos. Es una empresa consciente de que el marketing de relaciones es una estrategia de visión a futuro por lo que hace énfasis en conceptos como retención de los clientes, satisfacción y valor a largo plazo, extendiendo el contenido y el mensaje al ámbito personal del cliente y llegar desde allí a sus emociones.

Por lo antes mencionado se enfocará en implementar este tipo de estrategia para su

ingreso al nuevo mercado.

La dinámica de la globalización de los mercados y la eliminación de las fronteras comerciales facilitó e hizo fundamental el desarrollo e incursión del concepto de mercado relacional a mundo empresarial. Además la inclusión de las nuevas tecnologías y las herramientas digitales disponibles actualmente le habilitan a trabajar desde diferentes flancos y maneras para crear una relación que le permita diferenciarse de la competencia. Ya desde su surgimiento, fue siempre una empresa que llevó adelante acciones para fortalecer las relaciones y los vínculos con clientes y dependientes. Como se mencionara en el capítulo anterior, al inicio estas acciones se realizaban de manera más inconsciente y menos estructuradas, en la actualidad, y a partir de su reorganización en 2013, ha evolucionado en su madurez como empresa consciente desarrollando estrategias e iniciativas planificadas y dirigidas hacia sus diferentes públicos con el objetivo de conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la creación de valor emocional, que añadido a la oferta de productos y servicios adaptados a sus necesidades y expectativas, le garantizan un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas,

La empresa realiza acciones para conocer al máximo a sus clientes lo que le permite dirigirse a él en sus mismos términos, personalizando la relación con el fin de que este se sienta consentido, comprendido y tratado de manera humana y exclusiva. Para esto ha potenciado canales de comunicación y analizado los datos que obtiene de estos canales. Se apoya a la tecnología para gestionar estos datos y convertirlos en información que pueda ser utilizada en la profundización y consolidación de las relaciones. Genera y participa en espacios de convivencia tanto con los dependientes como con los clientes en donde fortalece las relaciones, aumenta el conocimiento sobre ellos, sus necesidades, sus expectativas de vida y transforma estos saberes en oportunidades y estrategias.

### **5.2.2. Estrategia de contenido**

El marketing de contenido ayuda a generar una audiencia que se queda por más tiempo



con la marca. La manera de hacer contenido ha sido importante desde hace mucho tiempo y mantiene un estrecho vínculo con el marketing de relaciones. Los anuncios únicamente funcionan si se invierte de manera constante en general contenido que brinde apoyo a los clientes con información y consejos relevantes.

Las plataformas de inteligencia de redes sociales son útiles para crear este tipo de estrategias, ya que permiten encontrar temas de tendencia que aseguran de mantenerse siempre al frente de las conversaciones y posicionarse como líder. Además es posible encontrar contenido de otras fuentes que te sirven como inspiración o información que puede ser de interés para el público.

*RoTechnology* generará contenidos de valor e interés para las audiencias, que den a conocer la marca, así como también de noticias y/o eventos relacionados con la campaña con mensajes adaptados al sistema ya sea *Twitter*, *Facebook*, sitio web o *LinkedIn*. Para ello realizará publicaciones en entornos bien posicionados dentro de los mencionados sistemas que aporten valor a la marca, con frecuencia intermedia, la intención es no saturar.

Como se mencionó, selecciona el contenido adaptado a la comunidad y a público específico, lo que es posible gracias a que cuenta con una base de datos identificada, actualizada y que crece constantemente.

Las estrategias de e-marketing no solo son de relevancia, sino las más relevantes, dentro de las estrategias de marketing, comunicación y *branding*, considerando que todas las empresas locales o globales están presentes en el mundo digital mucho más conectadas y visibles que en los medios analógicos tradicionales a saber: TV, radio, grafica en vía pública, revistas, diarios, dado por la acelerada evolución de dicho medio, con un consumo de medios digitales igualmente ascendente y vertiginoso, el entorno digital es el principal soporte por el cual se llevan adelante y en el cual convergen todas sus estrategias de comunicación. Igualmente se realizará un evento consistente en una feria de innovación tecnológica con el objetivo de acercarse a otras empresas dentro del mismo sector y

empresas innovadoras de otros sectores que invierten en tecnología para crecer y ser pioneras en el mercado actual y futuro.

Considerando la presencia en el mercado del sector IT, se prevén las siguientes acciones, a saber: posicionamiento de palabras claves a través de *Twitter* donde se utiliza el nombre de la cuenta idéntico al nombre de la marca, se usará además como enlace para la cuenta el link al sitio web de la empresa; en el nombre de usuario se empleará una variante del nombre de cuenta para dar los usuarios más oportunidades de encontrarla; en la biografía se aplicarán otras variaciones de las palabras claves para que *Google* no lo identifique como *spamming*; usar almohadillas cuando se ponen enlaces en los *tweets*, aprovechar los *hashtags* para etiquetar las *timelines*; seguir a todos quienes se relacionan de alguna manera con la marca, lo que la marca es o las palabras claves y aumentar en número de seguidores; realización de enlaces temáticos con las palabras claves a posicionar. En Facebook, etiquetar cuidadosamente las imágenes, *linkear* los contenidos con noticias que lleven al sitio web oficial de la empresa, para recibir vistas de nichos importantes y desaprovechados.

Como ya se mencionó la frecuencia de publicación tanto para en redes sociales, como para sitio web será moderada.

### **5.2.3. Ciclo de lealtad**

La evolución del mercado y las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor exigen a las empresas oxigenación para desarrollar sus estrategias comerciales con el fin de cautivar y retener a los clientes. En esta renovación surgen conceptos como la lealtad integradas al mercado de relaciones como alternativa esencial para garantizar la permanencia de las empresas en un entorno competitivo dinámico y cambiante.

*RoTechnology* implementa acciones que le permiten orientar su organización hacia la consolidación de relaciones rentables y de largo plazo con sus clientes. Esta tarea le implica importantes esfuerzos en todas las dimensiones de la empresa, por ello analiza

constantemente el valor cliente-empresa inmerso en el ciclo de vida del cliente.

La organización toma la lealtad como eje temático y práctico para el gerenciamiento de las relaciones. Ha internalizado los conceptos de lealtad y fidelización los cuales pone en práctica por parte de los líderes de la organización y lo replica hacia todos los dependientes. Desde el interno de la empresa hay una conciencia de la influencia favorable de los procesos relacionales duraderos y conscientes para la retención de los clientes existentes, así como también potenciales.

Una de las fortalezas de la empresa es su enfoque al análisis detallado de la complejidad de las redes de relaciones de los dependientes, clientes, intereses que los motivan y como estos son complementados para participar de alguna manera en sus proyectos de vida.

### **5.3. Planeamiento de medios**

#### **5.3.1. Territorios**

Un territorio es un espacio competitivo concreto en el que son relevantes una serie de valores y atributos comunes, enfocados a unas necesidades concretas del consumidor.

La definición de los Territorios de Marca, permite enfocarse en los valores y atributos que utilizaremos en la construcción de nuestra Marca, ya que serán los que se asocien a este espacio: qué lugar queremos ocupar en el mercado, cómo queremos competir, y con qué queremos que se nos asocie.

Refiriendo al territorio de marca de *RoTechnology* uno de los espacios competitivos donde conceptualmente tiene oportunidades es la innovación tecnológica. Este es su espacio natural, ya que la marca desarrolla e investiga en este ámbito soluciones tecnológicas con alto grado de innovación, respaldada y reconocida además por los más importantes centros de investigación y universidades europeos. La marca *RoTechnology* desarrolla tecnología innovativa respetando los estándares de calidad ISO 9001 33-35, realizando para cada producto entregado un análisis de resultados y aprendizajes que permiten brindar un mejor servicio de post venta e implementar las lecciones aprendidas en futuros desarrollos de

productos.

Entonces el territorio innovación tecnológica es 100% racional, funcional, basado en la innovación, la calidad y la eficacia de una marca italiana reconocida en el ámbito de investigación y desarrollo tecnológico europeo. En este territorio las audiencias esperarán productos de alta fiabilidad, rendimiento e innovación constante.

Un segundo territorio de *RoTechnology* es el de la investigación en donde la marca se relaciona con los centros de investigación más prestigiosos de Europa y las universidades europeas e italianas con las cuales juntan y comparten investigaciones y en donde la empresa aplica su capacidad de desarrollo de productos que funcionen además de su capacidad de entender cosas muy avanzadas y aplicarlas creativamente obteniendo resultados innovativos de alto valor agregado.

Concretamente en este territorio participan todos los actores en el desarrollo de un proyecto de investigación conjunto. Los *partners* a veces hasta 30 se organizan en reuniones y hacen paquetes de trabajo definidos, donde cada uno hace su parte en los tiempos previstos, compartiendo los avances en reuniones programadas. Esto implica un dedicado trabajo de organización y definición de requisitos y también de compartir resultados y avances donde cada uno es responsable y tiene gran conocimiento de su campo en donde se logra el desarrollo de algo novedoso con las ideas de todos y con una coordinación estricta de *Project management*.

Es una marca que se interesa por la obtención de resultados óptimos y esto lo logra con una buena gestión de las relaciones tanto como de la realización de productos de calidad certificada.

En este territorio convergen tanto el trabajo en equipo, el respeto de saberes, la capacidad de desarrollo, la gestión de las relaciones, como la pasión por la innovación tecnológica, el diseño de ciudades inteligentes en cuanto a responsabilidad social y la eficiencia y eficacia de los resultados.

### 5.3.2. Audiencias y comunidades

En el contexto del nuevo mercado, la marca persigue el objetivo de estar presente en comunidades científicas que se ocupan de desarrollo e investigación para la innovación tecnológica; participará además en comunidades de profesionales y empresarios de empresas que innovan en tecnología como medio para acrecentar su competitividad en su mercado de influencia, se involucrará con asociaciones científicas de innovación tecnológica que agrupan a empresas, centros de investigación y desarrollo locales e internacionales presentes en el mercado nacional, asimismo se acercará a audiencias y públicos referentes de innovación tecnológica, especialistas en tecnología de información y conocimiento, creadores de opinión sobre desarrollo e innovación tecnológica.

Para concretizar, su público objetivo son directivos, CEOs, empresarios y personas de negocios que dirigen y promueven organizaciones dinámicas, que incorporan los avances tecnológicos para mejorar el funcionamiento diario de sus empresas y con el objetivo de brindarles a sus clientes productos y servicios con un valor tecnológico agregado. Son personas conscientes y adaptadas a la evolución y cambio constante de las tecnologías como modo de acercamiento a las necesidades de la sociedad globalizada que persigue e incorpora estos cambios de manera natural y necesaria para el desenvolvimiento en su contexto.

*RoTechnology* estableció que su audiencia primaria está compuesta por los consumidores actuales, es decir las empresas medianas y grandes que constantemente invierten en actualizaciones tecnológicas para ser pioneras en incorporar innovaciones así como también *partners* de investigación y desarrollo, ambos presentes en el mercado global. De aquí surge el propósito de perseguir el *awareness*, tendrán como objetivo hablarle a aquellos gerentes, directivos, científicos y coordinadores de proyectos de investigación para que opten por las innovaciones tecnológicas informáticas como opción para mantenerse actualizados, siempre vigentes y promotores del cambio y la evolución que la

era digital les impone. Esto se llevará a cabo con comunicación *on* y *offline*.

Por otro lado, la audiencia secundaria se compondrá de las potenciales empresas inversoras, innovadoras y/o investigadoras. Una vez que se convoque un público prudencial amante de las innovaciones y avances tecnológicos, las empresas lo verán como un recurso tentador e imprescindible en el cual invertir para obtener valor agregado para sí mismas. El desafío estará en lograr el *awareness* de las inversiones en innovación tecnológica, ya que en relación a los costos de inversión que prevé muchas empresas optan por invertir en otros beneficios a corto plazo y si se logra captar empresas que inviertan en éste, su imagen irá aumentando su notoriedad.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la comunicación será la responsable de generar *awareness*, y para ello se llevarán a cabo acciones *online* y *offline*. Para empezar, se analizará cuáles son los intereses de la audiencia primaria al momento de consumir los medios *offline*. En primer lugar, a través de un sondeo *RoTechnology* detectó un *insight* dentro de esta audiencia, el cual tiene que ver con que la actualización es una constante en los directivos y propietarios de estas organizaciones no solo a nivel de empresa sino que el desafiarse constantemente es parte de su naturaleza, resulta indispensable y necesaria en su diario vivir, son personas que corren como deporte para llegar primeros, que cada día se fijan objetivos aparentemente inalcanzables para superarlos y mantenerse siempre en el vértice superior de la pirámide de actualización y éxitos obtenidos. Trasladando esta idea genérica a los rasgos de la personalidad, se puede afirmar que los altos directivos de empresas interesados en las innovaciones tecnológicas ocupan el rasgo dinámico combinado con el temperamental. Sumado a esto, son extrovertidos y abiertos a la experiencia, sienten pasión por el desafío constante, la autosuperación y el logro de resultados óptimos que lo promuevan a él y su equipo. Una persona abierta a la experiencia es aquel trasgresor que busca desafíos, que tiene convicciones, que aspira a ganar para demostrar su fuerza y pasión, pero sobre todo para sentirse libre. Son individuos curiosos e imaginativos, es decir que buscan siempre ideas nuevas. Por último, el rasgo de

responsabilidad es parte de la personalidad de los clientes y *partners* actuales, que viven para investigar, crear, innovar y crecer y continúan disfrutando e incorporando tecnología para el desarrollo de productos innovativos, tecnológicos e inteligentes que mejoran el mañana de la sociedad.

De esta manera, los *Clusters* que se detectaron fueron los siguientes: Desafío, Innovación tecnológica y Pasión. El *cluster* Desafío está determinado por los clientes actuales y potenciales cuya meta es superarse constantemente visualizando en eso un beneficio racional y emocional ya que ayuda a liberar endorfinas y descargar energía acumulada que relaja así como obtener resultados positivos en cada desafío superado. Por su parte, el *cluster* Innovación tecnológica se funda a partir de aquellos clientes y *partners* tanto actuales como potenciales que investigan, desarrollan e incorporan innovaciones tecnológicas informáticas en su vida como motor que los mantiene actualizados y vigentes. El *cluster* Pasión implica un disfrute y placer por lo que se hace, es por esto que el público objetivo es apasionados y seguro de sí mismo y de sus necesidades.

Respecto a la audiencia en el medio *online*, estará determinada por los mismos *clusters* que pasarán a llamarse territorios. Los territorios descritos en el subcapítulo precedente, serán analizados junto con las audiencias dentro de las redes en donde se pueda generar una base de datos, que además se fueron obteniendo con su respuesta activa o pasiva a la comunicación dentro de estas. Tanto los datos duros como así también los blandos se tendrán en cuenta para conocer más acerca de la audiencia a comunicar.

#### **5.4. Objetivos de comunicación**

En base a la problemática planteada, la comunicación es una función que hay que trabajar para transmitir al público una imagen clara y contundente.

Como solución amplia se propone, además de institucionalizar la nueva situación a la comunicación interna de la empresa; asegurar la presencia en eventos del sector y sobre todo identificar y concretar el contacto personalizado entre los responsables comerciales

de los clientes y la empresa.

El propósito es que la marca logre un correcto desembarco y posicionamiento en el mercado argentino. La intención para la realización de una campaña es lograr reconocimiento de marca en el mercado y específicamente dentro del mercado de tecnologías innovativas, es decir, que las empresas quieran incorporar innovaciones tecnológicas en sus procedimientos, desarrollo de productos y servicios y mejora de frente a los avances tecnológicos globales que le permitan mantener su competitividad en el mercado. Además, hay un objetivo estratégico que es el de hallar *partners* tanto comerciales como científicos que vean en *RoTechnology* una oportunidad de crecimiento y expansión hacia el primer mundo, así como también se sientan respaldadas por una organización internacional con reconocimiento en Europa.

Los objetivos de comunicación tienen como fin principal responder a todo aquello que la empresa aspira lograr, desarrollados en dos categorías: los generales y los específicos con el fin de avanzar en el proceso de inserción y comunicación dentro del nuevo mercado.

Entre los objetivos generales se encuentra ser reconocido como primera opción por los consumidores potenciales, es decir ser *top of mind* dentro de su categoría. Se abordará a partir del posicionamiento propuesto, y el alcance que se puede obtener a partir de la cobertura de los medios a utilizar, así como la frecuencia en la cual se va a presentar el mensaje. Lo principal en este punto es cautivar con experiencias mostrando los atributos de la marca a los posibles clientes y *partners* para causar impacto e interés en la misma. La comunicación estará dirigida a los principales clientes potenciales, a saber: hombres y mujeres de entre 35 y 70 años decisores y con influencia en las organizaciones, compañías y empresas medianas y grandes.

Los objetivos específicos se plantearán para desarrollarse en un periodo de seis meses. Para comenzar este proceso se debe mantener y fortalecer la identidad que la marca ha ido construyendo desde su fundación, de esta forma puede lograr un proceso efectivo de comunicación que permita llegar al menos a un 75% del segmento establecido.



## 5.5. Objetivos y plan de campaña

Respecto a la temporalidad de la misma, se lanzará en el mes de marzo ya que es el período en donde termina el período vacacional en las empresas y comienzan activamente las actividades comerciales fuertes y finalizará en agosto, momento a partir del cual las empresas comienzan a pensar en el presupuesto y nuevas inversiones para el próximo año. Para esto, el objetivo será alcanzar una cobertura del 70% de los públicos objetivo. La etapa de lanzamiento se llevaba a cabo en el mes de marzo; la de post-lanzamiento comprenderá los meses de abril y mayo; mientras que la etapa de crecimiento tendrá lugar en junio y julio; se finaliza con la de recordación en el mes de agosto.

La campaña offline será de *recency*, concepto psicológico que sostiene que las personas recuerdan con mayor potencia los estímulos más recientes o cercanos.

Respecto al medio *online*, el primer paso es definirse como marca y para ello el primer objetivo será entonces el de *Branding*. El proceso de construcción de marca se compondrá por la creación de personalidad y carácter con la que se mostrará en público y con la que querrán ser identificadas por su target, adaptado al nuevo mercado. El objetivo de *branding* también demandará comunicación. La campaña comenzará con la difusión de la empresa como marca, es decir cumplirá el rol de lanzamiento de marca y se comunicarán aspectos exclusivamente de la marca para que el público cree una imagen y se sienta identificado. La comunicación apuntará entonces a un público genérico, siempre dentro de ciertas variables que lo segmenten, como ser el interés por las innovaciones tecnológicas informáticas, la investigación y desarrollo y las ciudades inteligentes. Una vez logrado el primer objetivo, que pertenece a la etapa de lanzamiento y mitad del post-lanzamiento; se prosigue a alcanzar el segundo objetivo, el cual tiene que ver con lograr *engagement*, para contar su historia y tratar de relacionarse con su audiencia, durante la etapa de crecimiento. Además del *engagement* con sus propios miembros dentro del equipo interno, se buscará compromiso por parte de su público, que se identifique y se involucre con la visión y valores

que identifican la marca y reaccionen así, positivamente. Se evaluarán las reacciones del público mediante las interacciones en las redes sociales, es decir si aumentan los seguidores, si se elevan los me gusta, los compartidos o si se comenta, o bien analizando el *feedback*, etc. La comunicación que se llevará a cabo para este objetivo se dirigirá a la audiencia principal, es decir a los consumidores actuales, como lo son las empresas medianas y grandes que constantemente invierten en actualizaciones tecnológicas para ser pioneras en incorporar innovaciones, así como también *partners* de investigación y desarrollo y a la audiencia secundaria, potenciales empresas inversoras, innovadoras y/o investigadoras. Para ello, la comunicación tendrá que ser con una estrategia *call to action*, es decir con llamado a la acción para identificar si las respuestas son positivas o negativas en cuanto a su percepción de marca. Posteriormente, la clave del éxito corresponderá al resultado que se tenga con respecto al objetivo principal de *awareness*, que denota el conocimiento, percepción o recuerdo de la marca o su mensaje, junto con el *engagement* parte de la etapa de crecimiento y que se mencionó implícitamente en relación con el *regency*. Si el objetivo central es aumentar el reconocimiento, todo indica que se debe llevar a cabo una estrategia que responda al objetivo de *awareness*. La marca buscará percibir la notoriedad de marca o la conciencia de marca para consolidar su identidad, para lo que fomentará una comunicación orientada a la audiencia principal también. Por último, la etapa final de recordación, se vincula con el objetivo de fidelización e identificación una vez captados las audiencias, retenerlas y generar un vínculo duradero con ellos. De esta forma la comunicación se orientará a la audiencia principal. Una vez que se lleven a cabo todos estos objetivos, si el público actual se sigue identificando con la marca y el público potencial reconoce la marca y se implica, la comunicación con las potenciales empresas inversoras, innovadoras y/o investigadoras se dará como consecuencia de la comunicación con las primeras audiencias, considerando que lo que buscan las empresas y personas es ser representadas por marcas reconocidas.

A grandes rasgos la campaña trabajará con las dos audiencias, la principal y secundaria

de forma conjunta, complementando las acciones *offline* que corresponde a reuniones con potenciales clientes y *partners* de negocios e investigación para presentarse personalmente, para las secundarias, y la acción *offline* de la organización de la feria de innovación tecnológica informática para ambas también en donde los públicos se encontrarán no solo en el medio online sino offline, hecho que les permitirá compartir y generar vínculos de relación concretos, ya que para que las empresas se interesen en invertir en una marca como *RoTechnology*, esta deberá lanzarse para la audiencia secundaria tanto como ser reconocida y tener seguidores fidelizados y ser percibida como una marca reconocida.

Una vez sucedido lo explicado, las empresas podrán ver la investigación e innovaciones tecnológicas informáticas como un potencial vehículo de crecimiento del negocio empresarial a largo plazo.

## **5.6. Objetivos de medios**

Como objetivo general se propone el de *branding*, para difundir de forma efectiva y eficiente la comunicación establecida, de manera que permita dar a conocer la marca y los atributos diferenciadores de la empresa en el mercado de tecnología nacional con un alcance del 85% de las audiencias objetivo, en un período de seis meses. En el marco de esta meta se fija el objetivo de cubrir por un período de seis meses incluyendo desde la etapa de lanzamiento hasta recordación el 75% de los medios *online*, buscando la convergencia con medios *offline* en la etapa de post-lanzamiento y crecimiento a través de los encuentros personalizados prefijados en la etapa de lanzamiento con responsables de potenciales clientes y *partners* y en la etapa de crecimiento a través de la realización de una feria sobre innovación tecnológica que convocará a la Cámara Argentina de Tecnología Informática y a otras empresas del rubro.

Se marca un objetivo de *engagement* y *awareness* a partir del contacto personal con las empresas que son líderes en el mercado en innovación tecnológica y con posibles *partners*

de desarrollo de productos como de investigación, tales como *Atos*, *HP* o *MSI Accusys Technology*, *Mahindra Commviva*, *Telecom*, entre otros. La meta es generar un vínculo de confianza que permita posicionarse entre las opciones de desarrollo y crecimiento para las mismas. Para lograr dicho objetivo, se coordinarán reuniones entre el gerente de negocios y el gerente de comunicaciones de *RoTechnology* con gerentes, CEOs y otros responsables de negocios con poder decisorio que las empresas designen a fin de realizar el primer contacto personalizado con los posibles clientes o *partners*. Además en la etapa de crecimiento se realizará una feria de innovación tecnológica que involucrará a la Cámara Argentina de Tecnología Informática y a otras empresas, universidades y posibles *partners* del rubro de investigación y desarrollo e innovación tecnológica para que, con el pretexto de exponer sus productos y *expertise*, se fortalezcan las relaciones existentes generadas en el primer contacto y se generen nuevas relaciones donde *RoTechnology* se posiciona como el nexo que hace posible el encuentro y promueve vínculos sólidos y confiables. En contemporáneo se realizarán acciones en las redes sociales *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn* donde la empresa se relaciona por naturaleza con sus audiencias generando un vínculo de confianza y *feedback* entre todos.

El segundo objetivo específico, generar identidad de marca y afinidad con la misma, es difundir información sobre la personalidad de la marca, que la hagan ver tal cual es, un organismo vivo en constante cambio y evolución, comprometida con sus dependientes, sus clientes, *partners* y con la sociedad. Generará, para este fin, contenido relevante que aporte valor agregado de sus productos destacados a través de las redes sociales antes mencionadas, que harán a la vinculación de la marca con los consumidores, es decir quienes al final de la cadena de consumo se benefician de los avances tecnológicos que incorporan las empresas que contratan el servicio así como las sociedades en donde son aplicadas las innovaciones tecnológicas.

### 5.6.1. Selección de medios

El principal medio de comunicación será *online*, a través de las redes sociales de retroalimentación como lo son *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*, además del sitio web oficial de *RoTechnology*, [www.rotechnology.com](http://www.rotechnology.com), que cuenta además con un sector de generación de contenido y noticias de interés para el sector informático, clientes, y visitantes del sitio. Asimismo se utilizarán canales *offline*, a través del cual se realizarán acciones de BTL tales como las reuniones personalizadas, mencionadas en el ítem anterior, y la organización y convocatoria a una feria de innovación tecnológica donde se involucre a la Cámara argentina de tecnología informática, la competencia, posibles clientes y posibles *partners*, convergiendo siempre en los medios digitales.

De acuerdo al estudio publicado por CEO.com (2013) respecto del uso por parte de CEOs de las redes sociales, casi el 28% de los CEOs de empresas catalogadas como las 500 con mayores ganancias a nivel mundial por la revista Fortune (Fortune, 2013), tienen presencia en las redes sociales. Asimismo un estudio realizado en 2016, por Reuter Institute y la Universidad de Oxford sobre una muestra de 70.000 personas en 36 países incluido Argentina y cuyos principales datos a criterio de la autora han sido recopilados y se encuentran disponibles en el Cuerpo C (pp.19-23), indica que más del 54% de las personas usan las redes sociales para leer noticias. La actividad más frecuente en las redes es mirar el muro o *timeline*: el 61% de los encuestados lo hace una vez por día o más. Esto es más del doble de frecuencia de acceso a las noticias en donde el 26% las consulta una vez por día o más (Análisis de Informe de *Reuters Instiute*, ver Cuerpo C, p.xx, fig.). Inclusive, un 37% de las personas que visitan las redes sociales o cargan contenidos de noticias aceptan ver noticias de marcas que no usarían, lo que favorece a la marca en el sentido de que una buena idea comunicacional generaría interés en *RoTechnology* aunque no fuera lo que la audiencia estaba buscando exactamente. Por estos motivo se puede afirmar que las redes sociales proveen una plataforma apropiada para alcanzar a aquellas audiencias con el perfil adecuado que interesa a *RoTechnology* como: comunidades

científicas, *partners*, gerentes de compra o de empresas, estableciendo a través de las mismas una relación fuerte (Ceo.com, 2013), y además para que converjan en el resto de los medios y sobre todo promuevan el contacto directo.

Se han seleccionado las redes sociales *Facebook* y *Twitter* ya que, de acuerdo a un informe publicado en 2012 por la empresa americana *The Nielsen Company*, son las de mayor crecimiento y las que continúan siendo favoritas de un gran grupo de consumidores. (Evolución, 2012), y *LinkedIn* dado que es el lugar apropiado para negocios *business to business*, de encuentro entre empresas, como propone esta red.

En el caso de *Facebook* brinda la posibilidad de hacer anuncios al igual que *Twitter*, en donde cada día se insertan los compradores de las marcas para buscar nuevos mercados y estudiar la aceptación y consumo de sus diferentes productos. Ofreciendo como fortalezas la realización de anuncios que se muestren en la página principal o inicio de los usuarios con el perfil apropiado, la posibilidad de clasificar el anuncio para que le llegue a un público específico, permite, vincular noticias con el sitio web oficial de la empresa así como también con *Twitter*, posibilita la recomendación y compartir lo que favorece la viralización. Además se trata de una red social masiva, transversal al resto de las redes sociales, como se indica en el informe realizado por Boczkowski y Mitchelstein (2016) llamado *Noticias Fusión: consumo de noticias y cultura digital* sobre una muestra de 700 personas en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

En el caso de *Twitter*, es un servicio de *microblogging*, que permite enviar mensajes de texto plano de corta longitud, *tweets*, que se muestran en la página principal del usuario y permite a sus usuarios suscribirse a los *tweets* de otros usuarios. En esta red social por lo general los usuarios son generadores de opiniones, permite además tener los anuncios programados al igual que *Facebook*, es escenario de constantes debates y pensamientos de la vida, y agrupa las palabras claves ya sea con *hashtags* o resaltando, *Trendtopic*, lo que aumenta la visualización, que significa mayor conocimiento de la marca.

La selección de *LinkedIn* corresponde a que a través de su aplicación *LinkedIn Marketing*

*Solutions* es posible llegar a más de 500 millones de profesionales y empresas, ofreciendo la posibilidad de desarrollo de marca, aumentar el nivel de relación con clientes existentes y potenciales y generar más *leads* para el negocio. Se trata de una red profesional de las más estables a nivel económico, debido a su triple entrada de ingresos: las suscripciones *premium*, la publicación de ofertas de trabajo y su programa de publicidad. También representa un canal perfecto donde publicar contenido, crear relaciones de negocios B2B productivas y llevar a cabo campañas de publicidad.

Para lograr una relación de confianza personalizada con los posibles clientes y *partners* se realizarán acciones *offline* que complementen la comunicación *online* con el fin de generar un vínculo emocional y experiencial y así lograr una recordación más efectiva, promoviendo vínculos que causen efectos a corto y largo plazo. Para esto los responsables de la empresa, entre ellos: un responsable de negocios y un responsable de comunicaciones asignados a Argentina, concretarán reuniones con posibles *partners* y con las empresas líderes en el mercado para presentarles directamente la empresa, sus fortalezas, la propuesta de negocio y la oportunidad de crecimiento que les aporta el trabajar con *RoTechnology*. Asimismo, se llevará a cabo otra acción BTL que consiste en la organización por parte de *RoTechnology* de una feria de innovación tecnológica patrocinada por la Cámara Argentina de Tecnología Informática, que representa a más de 800 empresas asociadas (Cámara de la industria argentina de software, 2017) y como se mencionara en el capítulo dos del presente PG. Además se invitará a participar a empresas, universidades, centros de investigación y posibles *partners* del rubro de investigación y desarrollo e innovación tecnológica para que, con el pretexto de exponer sus productos y *expertise*, se fortalezcan las relaciones existentes generadas a través de las acciones *online* y del primer contacto y se generen nuevas relaciones donde *RoTechnology* busca, posicionarse así, como nexo que hace posible el encuentro y promueve vínculos sólidos y confiables.

## **5.7. Etapas de la campaña**

### **5.7.1. Etapas de lanzamiento y post lanzamiento**

En la etapa de lanzamiento la marca se presentará con un mensaje institucional durante un mes. Principalmente, se comunicaran aspectos exclusivos de la marca, su personalidad y carácter, a modo de lanzamiento de la marca en el nuevo mercado, se busca que el público cree una imagen y se sienta identificado.

Asimismo, en este período se realizarán los primeros contactos con empresas y organizaciones seleccionadas específicamente, con el objetivo de fijar reuniones con los propietarios, directivos, Ceos, gerentes generales y ministros de Estado y empresas públicas y posibles *partners* en investigación, las que se prevé serán mantenidas durante la etapa de post-lanzamiento. En simultáneo se realizará el lanzamiento de la campaña en redes sociales lo que supone es muy relevante ya que al momento de contactarse para las reuniones de negocios, las empresas que no conocen *RoTechnology*, por ser nueva en el mercado, al acudir a buscar información al respecto y se encontrarán con las acciones de comunicación propias de la etapa de lanzamiento y toda la información de la marca. Del mismo modo, se realizará el lanzamiento del sitio web oficial en español en donde los demás medios convergerán cerrando un círculo comunicacional en donde cada uno es soporte del otro.

En la etapa de post-lanzamiento se realizará durante dos meses una comunicación sobre el *know how* de la empresa, desarrollo de sus productos específicos en su mercado actual y nuevo.

En esta etapa se concretarán las reuniones solicitadas en el primer mes en las cuales se presentarán: la empresa, los directivos, su misión y valores y los productos principales que desarrolla con la posibilidad de mostrarlos en funcionamiento a través de brevísimos demos.

En los tres meses de lanzamiento y post lanzamiento comunicará en el nuevo mercado a través de redes sociales buscando la convergencia con las acciones personalizadas



promovidas en el entorno tecnológico y empresarial a nivel jerárquico superior, inversores, ceos, directivos y sociedades empresariales. Las redes sociales que se utilizarán serán *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn* para comunicar su presencia en el nuevo mercado sumando contactos locales y haciendo partícipes a los *partners* y clientes actuales los cuales también tienen presencia, negocios y vínculos en este nuevo mercado. Asimismo se generará una convergencia con el sitio web oficial que ya estará funcionando en español con el objetivo de que los visitantes se familiaricen cada vez más con la cultura *RoTechnology* y su Know how brindándoles suficiente información complementaria que los ayude a conocer la marca de manera profunda.

### **5.7.2. Etapa de crecimiento**

En la etapa de crecimiento que durará dos meses se invitará a participar en una feria de innovación tecnológica organizada por *RoTechnology* con el patrocinio de la Cámara argentina de tecnología informática en donde convivirán posibles *partners*, empresas innovativas, grandes empresas del sector telecomunicaciones, aviación, biotecnología, seguridad y defensa, en donde *RoTechnology* presentará sus productos y proyectos más novedosos en funcionamiento y otras empresas a su vez presentarán sus innovaciones en stands debidamente organizados.

Se continuará con la comunicación gráfica y posteos en redes sociales establecidas, presentado las actividades que lleva a cabo, donde además se comunicará sobre la feria tecnológica a través de *streaming*, fotografías, *boomerag*, *tweets*, posteos en *Facebook*, noticias en *LinkedIn*, creando convergencia en el sector noticias del sitio web oficial.

Se reforzará el contacto con las empresas con las que se mantuvieron las reuniones en la etapa anterior con el objetivo de concretar negocios efectivos.

### **5.7.3. Etapa de recordación**

La etapa de recordación se extenderá por un mes y se mantendrá la convergencia de

medios digitales, redes sociales y sitio web oficial, con mensajes institucionales y de productos. Se continuará con el fortalecimiento de los vínculos sobre los que se trabajó tanto en medio digital como a través de la feria y reuniones personales durante las etapas anteriores. Se desarrollaran historias centradas en la innovación tecnológica, teniendo como escenario la vida de los empresarios, científicos, tomando como *insight* el desafío, la competencia y la superación constante.

Se considera que esto creará un cierre de campaña en el cual se logrará crear con las audiencias una relación consciente y confiable en RoTechnology que será vista con todos sus atributos y valores, incrementando su visibilidad en el nuevo mercado y la identificación con la marca.

## **Conclusiones**

La sociedad humana en su evolución ha transitado por cambios trascendentales, no obstante en la época que vivimos estos cambios se han profundizado y acelerado tanto que el cambio representa la esencia misma de nuestra época. Es un hecho que los cambios son la única constante de la actualidad. Los individuos, la sociedad y todo su contexto, las empresas y las marcas se encuentran ante nuevos paradigmas que han modificado de manera irreversible la forma de relacionarse entre sí. La evolución de los negocios en la última década ha cambiado considerablemente a raíz de la expansión de las comunicaciones y de internet.

Ante la nueva Era Digital, que implica tiempos de transformación, es necesario crear organizaciones que sean capaces de aprender y de enseñar y también que sepan cómo desaprender algunos paradigmas ya obsoletos. Es fundamental abordar las relaciones de las marcas con sus consumidores desde el punto de vista del usuario, con el fin de que se genere el valor agregado que este realmente necesita, para ello es imprescindible conocerlo en profundidad, y nuevamente se vuelve a los entornos digitales, contexto público en donde paradójicamente estos exponen su privacidad.

Es posible afirmar que, en el contexto de esta veloz evolución digital, la clave del éxito de las organizaciones es saber gerenciar el cambio de forma consciente.

Las comunicaciones entre usuarios y marcas son fluidas, inmediatas y trascienden los límites de tiempo y espacio, por lo cual resulta imprescindible generar valor en las emociones tales como la confianza, la lealtad, el respeto y la responsabilidad formando parte de la construcción estratégica de la marca.

La globalización se ha visto potenciada gracias al desarrollo y evolución de las nuevas tecnologías informáticas de manera sostenida e ininterrumpida. No es sencillo predecir los límites de esta evolución sin precedentes, por lo que se hace imprescindible transformarse en promotor de los cambios. Uno de los requisitos fundamentales que deben tratar de cumplir las marcas y organizaciones, si quieren sobrevivir y evolucionar junto a esta nueva

era, es abrirse a las nuevas experiencias, fomentar la creatividad e imaginación y proponer una relación con todos sus públicos desde un lugar más humano, consciente y responsable.

No obstante la sociedad necesita una voz clara, resulta primordial para las marcas, crear comunidades en el entorno digital. La generación que tiene entre 8 y 18 años, generación M (por media), está absolutamente socializada con las nuevas tecnologías y son ellos mismos generadores de medios y claramente de contenidos. Los siguen la generación Y o *milenials* y la generación X, padres de estos. ¿Qué significa esto? Que todas las generaciones convergen en el contexto digital, son todas ya sea adaptadas o nacidas en la Era Digital, generadoras de contenidos, proactivas, investigadoras y sobre todo cuestionadoras de todo cuanto se dice y hace en este entorno o en el contexto offline.

Lo que la marca hace y dice de sí misma o lo que los usuarios hacen o dicen de ella, repercute directamente sobre su identidad, por lo que la gestión del Brand es fundamental al momento de ser elegida por sus públicos.

Las organizaciones a través de sus marcas deben no solo mostrar coherencia sino además serlo realmente, ya que todo se sabe. Internet se ha transformado en los cinco sentidos del mundo globalizado, a lo que la autora agregaría que además internet es capaz de transmitir y suscitar emociones.

El presente Proyecto de graduación demuestra que es fundamental que las organizaciones actúen de forma consciente y dando la debida importancia a la gestión de los cambios, la planificación estratégica y la implementación de acciones para que las marcas aporten valor relevante a los usuarios y para que se transformen en marcas responsables humanizadas y confiables. Para lograr esto, es necesario adaptarse al mundo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación e incorporar las mejoras tecnológicas como parte de la normal evolución organizacional.

A partir del trabajo realizado se puede concluir, en primer término, que resulta fundamental ser coherentes al interno de la organización, gestionando de forma consciente los recursos

humanos que no son más que un gran equipo de trabajo comprometido con la cultura empresarial, que se desenvuelve de forma natural dentro de los valores de la misma y que es feliz de pertenecer a ella. La organización es responsable de cuidar sus dependientes, de fomentar el crecimiento profesional, la superación personal y la creatividad. Esto se logra implementando consistentes estrategias de comunicación interna y con un liderazgo consciente capaz de interpretar, guiar y estimular el potencial individual y la evolución del grupo a través de las nuevas oportunidades de mercado. Todas las áreas de la organización deberían interrelacionarse en algunos aspectos bien definidos de manera que los equipos de trabajo al interno de la empresa se sientan comprometidos no solo con su área por definición sino además con las demás áreas como parte de un todo que es la organización. Esta pro-acción a la complementación e interdisciplinariedad da seguridad y confianza necesarias para fortalecer el sentido de pertenencia y fidelidad a la marca y la organización por parte de los empleados. Una organización que reconoce el valor de sus empleados recibe por parte de ellos mejores resultados productivos y, sobre todo, logra que la identidad de la marca trascienda fielmente hacia el externo de la organización. Hecho que le permite incluso, obtener un efectivo y valioso *feedback* de las necesidades de los clientes, útiles para la planificación de las estrategias de comunicación externa. Esto se logra a través de un diálogo interno constante, abierto, responsable.

En segundo término, que los públicos externos, audiencias o comunidades, acceden a la marca ya sea porque la incorporan o porque la reconocen a través de los diferentes medios. Es primordial que perciban su esencia, su personalidad y se sientan identificados con ella desde un aspecto emocional, ya que las emociones impactantes generan recordación a largo plazo aunque no hayan experimentado con el producto que la marca ofrece directamente. A raíz de esto es importante construir estrategias de comunicación acordes y coherentes para llegar con un mensaje claro y confiable que sea el fiel reflejo de los valores fundamentales de la organización y de los beneficios de los productos. En efecto, considerando que la marca ya no es dueña de monopolio de la comunicación sobre sí

misma, debido a la accesibilidad digital y a la posibilidad de los usuarios de generar sus propios comentarios y contenidos, no le es posible controlar el cien por ciento de los mensajes. Resulta entonces fundamental la coherencia entre la esencia y la identidad de la marca con la imagen presentada en su mensaje y percibida por su público.

En tercer lugar, el presente trabajo evidencia que para lograr una comunicación efectiva y eficaz que permita alcanzar los objetivos que la organización se propuso en su estrategia de comunicación es necesario contemplar tres aspectos esenciales: seleccionar los medios más apropiados para la marca y sus públicos; generar la convergencia de los mismos; e implementar acciones coherentes en los entornos *online* y/o *offline* según se haya considerado. De esta manera se abordan todos los escenarios posibles, que garantizan la recepción efectiva del mensaje por parte de los públicos.

Resulta elemental tomar consciencia que la marca debe transmitir valores que sostengan una visión inspiradora capaz de involucrar emocional y afectivamente a sus públicos. Cuando más inspiradora sea la marca, más fuerte e intenso será el vínculo de esta con sus públicos, y por ende, la idea de marca pasa a ser el corazón de los negocios de la organización.

El contexto social actual demanda que las marcas se comprometan realmente, que piensen como seres humanos, que compartan las mismas experiencias, que le brinden un valor real emocional añadido. La verdadera diferenciación entre marcas se logra asumiendo la plena responsabilidad de sus promesas.

En cuarto lugar, cuando una marca local decide desembarcar en un nuevo mercado se enfrenta con una crisis de crecimiento donde es necesario gestionar un cambio de organización y de comunicación acorde al contexto internacional. Esto es debido a la utilización inevitable de las tecnologías de comunicación informáticas que marcan el ingreso de una empresa en la comunidad global. Además, en el desembarco se debe reproducir y adaptar la cultura empresarial a la cultura local considerando que la nueva organización impacta en la identidad misma de la empresa.

Se concluye en general, que las innovaciones tecnológicas informáticas e inteligentes exigen una adaptación constante de la organización, de los recursos humanos y tecnológicos y de las estrategias de comunicación.

Desde una visión académica, como resultado de este trabajo, se aporta que para una empresa y sus líderes, tener la capacidad de adaptarse a los cambios acelerados no es motivo suficiente para mantenerse en el *top of mind* de los públicos. Dada la inmediatez que caracteriza la era digital, resulta esencial, además, tener la capacidad de promover y anticipar los cambios y para esto, es fundamental mantener abierto el dialogo con los públicos internos de la organización, que representan la inteligencia misma de la empresa, aprendiendo a seleccionar el personal también en base a su visión innovadora.

Para anticipar el cambio es necesario presentir que algo nuevo va a surgir, además es necesario saber interpretar inmediatamente su alcance e impacto y esto se logra dando espacio a las percepciones y a las emociones.

Si nos encontramos inmersos en un mundo donde las emociones son importantes para lograr una comunicación publicitaria efectiva y también para anticipar los cambios del entorno, entonces resulta asimismo importante que las organizaciones construyan un espacio inclusivo para que todos los dependientes expresen sus emociones sin las barreras creadas por los roles. Esto le permite a la organización escuchar a través de las emociones de los dependientes, las emociones de sus clientes, colaboradores y otros públicos y entonces hacer eficaces y efectivas sus acciones y su comunicación.

Este espacio debe cumplir ciertos requisitos tales como: ser abierto a todas las emociones, seguro, con reglas de responsabilidad y respeto de los valores empresariales y de comprensión y escucha activa por parte de los líderes.

Un espacio abierto a las emociones es también un espacio para construir consciencia y responsabilidad social. Esto brinda beneficios a la empresa ya que fortalece el vínculo con sus públicos y favorece la identificación con la marca.

## Lista de referencias bibliográficas

- Aaker, D.A. y Day G.S. (1989). *Investigación de mercados*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Becerra, D. y Puerto, P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Globalization and entrepreneurial growth through internationalization strategies*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.
- Blazquez Santana, F.; Dorta Velazquez, J. A.; Verona Martel, M. C. (2006). *Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. Versión impresa Revista de Ciencias Administrativas y Sociales (ISSN 0121-5051, vol.16). España: Innovar.
- Boczkowski P. y Mitchelstein E. (2016). Noticias Fusión. Consumo de noticias y cultura digital. Buenos Aires: Universidad de San Martín, Revista Anfibia. Disponible en <http://www.revistaanfibia.com/ensayo/noticias-fusion/>
- Caglio, F. (2017) Comentario en perfil de RoTechnology de Facebook. Disponible en <https://www.facebook.com/Ro-Technology-209549232391130/>
- Cámara de la industria argentina de software (2017) *Por qué Argentina*. Recuperado el 3 de abril de 2017 de <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html>.
- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la Empresa*. España: McGraw Hill.
- Capriotti, P. (2004). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Colección de libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2007) *Gestión de la marca corporativa*. (1ª ed.) Buenos Aires: La crujía.
- Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. (4ta ed.) Málaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas
- Caro A. (2010). *Publicidad y globalización. Historia y comunicación social*. (1a ed.) España: Universidad Complutense de Madrid.
- Castellana Rosell, M.; Sánchez-Carbonell, X.; Graner Jordana, C.; Beranuy Fargues, M. (2007) *El adolescente ante las tecnologías de la información y la comunicación: internet, móvil y videojuegos*. Papeles del Psicólogo, Septiembre-Diciembre, Pp.196-204. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77828306>
- Castells, M. (2006) *La sociedad red: Una visión global*. Madrid: Editorial Alianza.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M., Molina, H. (2000). *Manual de administración de empresas*. 4ª edición. Madrid: Civitas.
- Coll, C. (2004). *Psicología de la educación y prácticas educativas mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación. Una mirada constructivista*. Ed. 2.2 pp 1-24. Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, Agosto-Enero. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/998/99815899016/>
- Comisión Europea (2003) *Libro Verde sobre el espíritu empresarial*. Ginebra: Comisión europea.



- Comisión Europea (2016) Iniciativa Europea de Computación en la Nube: construir en Europa una economía competitiva de los datos y del conocimiento. Ginebra: Comunicación de la Comisión Europea
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio. <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional>. Recuperado el 15 de mayo de 2017.
- Costa Solà-Segalés, J. (2007). *Pospublicidad. La era de la Comunicación Global*. Revista internacional de publicaciones publicitarias. España: Pensar la publicidad.
- Dal Scaso, A (2015) *Il mercato pubblicitario in Italia a giugno 2015*. The Nielsen Company. Disponible en <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2015/il-mercato-pubblicitario-in-italia-a-giugno-2015.html>
- Ghio, M. (2009). Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional. Argentina: Gráal.
- Hill, Ch. W. (2001). *Negocios internacionales: competencia de un mercado global*. (3.ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kofman, F. (2010). *La empresa consciente*. Madrid: Alfaguara.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) Fundamentos de Marketing: (8ª ed.) México Pearson educación.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Lankshear, C. y Knobel, M. (2000). Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa. Perfiles educativos. Recuperado en 17 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982000000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000100002&lng=es&tlng=es)
- Levis, D. (2002). *Videojuegos: cambios y permanencias. Comunicación y pedagogía* (184 ed.) España: Centro de investigación y pedagogía.
- Medina F. (2001). *Consideraciones sobre el índice de Gini para medir la concentración del ingreso*. Santiago de Chile: División estadística y Proyecciones económica de Naciones Unidas.
- MegaM@rt2 (2017) Sitio web oficial de MegaM@rt2. Consultado el 15 de setiembre de 2017. Disponible en <https://megamart2-ecsel.eu/overview/>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2011) *Argentina innovadora 2020 plan nacional de ciencia, tecnología e innovación. Lineamientos estratégicos 2012-2015*. I.4. El desempeño del sector, pág. 29. Argentina: Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei/CECSA.
- Reinoso Alarcón, H., Araneda Cea B.G. (2007) *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Revista Ingeniería Industrial. Consultado: 19 de junio de 2017. Disponible en: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis\\_val.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf)

Salaverría, R (Marzo 2003) Convergencia de medios. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*. (81ª ed.) Ecuador: CIESPAL.

Salazar Estrada, J.G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B., y Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado en 26 de setiembre de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).

Subirats, J. (2002). *Los dilemas de una relación inevitable. Innovación democrática y tecnologías de la información y de la comunicación*. H. Cairo Carou (comp.). Democracia digital. Límites y oportunidades. Barcelona: Trotta.

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (3a. ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.

Vilaseca Requena, J. & Torret Sellens, J. (2003). *Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española*. Estudios de Economía Aplicada. (Vol. 21). España: Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT).

## Bibliografía

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D.A. y Day G.S. (1989). *Investigación de mercados*. 3ª Edición / 736 pgs. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Bassat, L. (2013). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: Debolsillo.
- Baudrillard, J. (1970). *La sociedad de consumo. Sus mitos, sus estructuras*. Madrid: Siglo XXI, 2009.
- Becerra, D. y Puerto, P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Globalization and entrepreneurial growth through internationalization strategies*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.
- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad. Nuevas formas de trabajo y movimiento social*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Blazquez Santana, F.; Dorta Velazquez, J. A.; Verona Martel, M. C. (2006). *Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. Versión impresa Revista de Ciencias Administrativas y Sociales ISSN 0121-5051, vol.16, n.28, pp. 43-56. España: Innovar.
- Boczkowski P. y Mitchelstein E. (2016). Noticias Fusión. Consumo de noticias y cultura digital. Buenos Aires: Universidad de San Martín, Revista Anfibia. Disponible en <http://www.revistaanfibia.com/ensayo/noticias-fusion/>
- Bradley, F. & Calderón H. (2006). *Marketing internacional* (5ª. ed.). España: Pearson Education.
- Cámara de la industria argentina de software (2017) *Por qué ArgenTina*. Recuperado el 3 de abril de 2017 de <http://www.cessi.org.ar/mercados-externos-por-que-argentina-1030/index.html>.
- Canals, J. (1994). *La Internacionalización de la Empresa*. España: McGraw Hill.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. 1ª ed. 268p. Buenos Aires: La crujía.
- Capriotti Peri, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Caro A. (2010). *Publicidad y globalización. Historia y comunicación social*. 1a ad. pp. 111-123. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Castells, M. (2006) *La sociedad red: Una visión global*. Madrid: Editorial Alianza.
- Claver, E., Llopis, J., Lloret, M., Molina, H. (2000). *Manual de administración de empresas*. 4ª edición. Madrid: Civitas.
- Coll, C. (2004). *Psicología de la educación y prácticas educativas mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación. Una mirada constructivista*. Ed. 2.2 pp 1-24. Sinéctica, Revista Electrónica de Educación, Agosto-Enero. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/998/99815899016/>

- Comisión Europea (2003) *Libro Verde sobre el espíritu empresarial*. Ginebra: Comisión europea.
- Comisión Europea (2016) *Iniciativa Europea de Computación en la Nube: construir en Europa una economía competitiva de los datos y del conocimiento*. Ginebra: Comunicación de la Comisión Europea
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España. <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional>. Recuperado el 15 de mayo de 2017.
- Costa Solà-Segalés, J. (2007). *Postpublicidad. La era de la Comunicación Global*. *Revista internacional de publicaciones publicitarias*. Vol.1, n.1 pp 41 - 54. España: Pensar la publicidad.
- Dal Scaso, A (2015) *Il mercato pubblicitario in Italia a giugno 2015*. The Nielsen Company. Disponible en <http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2015/il-mercato-pubblicitario-in-italia-a-giugno-2015.html>
- De Luca, D. M. (2015). *La crisis de la publicidad en Italia*. Artículo de economía. Italia: Il Post.
- Fernández, M. C. (marzo 2006). *Comunicación, Subjetividad y Autonomía en el activismo mediático italiano*. Argentina: Ciencias de la Comunicación-UBA.
- Fondo Monetario Internacional (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Recuperado el 14/09/2014 de: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II>
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Argentina: Gräal.
- Hamilton, S. F., Richards, T. J. & Stiegert, K. W. (2013). *How does advertising affect market performance? A note on generic advertising*. *Economic Inquiry*, 51(2), 1183+. Recuperado el 30/02/2014 de: [http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA336489342&v=2.1&u=up\\_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=b5639a1b21567c2b41f05667a1b85f31](http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA336489342&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=b5639a1b21567c2b41f05667a1b85f31)
- Hill, Ch. W. (2001). *Negocios internacionales: competencia de un mercado global*. 3.ª ed. pp. 5-7. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Klein, N. (2002). *No logo*. Barcelona: Paidós.
- Khalil, A. (2007). *Medios, planificación y estrategia publicitaria*. Buenos Aires: Universidad Libros
- Knobel M. y Lankshear C. (2000). Problemas asociados con la metodología de la investigación cualitativa. *Perfiles educativos*. vol.22 no.87 pp. 6 - 27. México: Recuperado en 17 de abril de 2017, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982000000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000100002&lng=es&tlng=es)
- Kleppner, O. (2008). *Publicidad*. Buenos Aires: Ediciones Prentice Hall.

- Kofman, F. (2010). *La empresa consciente*. Madrid: Alfaguara.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Octava Edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) Fundamentos de Marketing: Octava edición. México Pearson educación.
- Lamb, C.; Joe H.; Carl MC. (2006). *Fundamentos de marketing*. 4.<sup>a</sup> ed. p. 108. España: Thomson.
- Lenderman, M. (2006). *Experience the Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World*. Nueva York: Basic Books.
- Levis, D. (2002). Videojuegos: cambios y permanencias. Comunicación y pedagogía, Edición 184, pp 65-69. España: Centro de investigación y pedagogía.
- Lipovetsky, G. (2003). *La Era Del Vacío: Ensayos Sobre el Individualismo Contemporáneo*. Barcelona: Editorial Anagrama, S.A.
- Medina F. (2001). *Consideraciones sobre el índice de Gini para medir la concentración del ingreso*. Santiago de Chile: División estadística y Proyecciones económica de Naciones Unidas.
- MegaM@rt2 (2017) Sitio web oficial de MegaM@rt2. Consultado el 15 de setiembre de 2017. Disponible en <https://megamart2-ecsel.eu/overview/>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2011) *Argentina innovadora 2020 plan nacional de ciencia, tecnología e innovación. Lineamientos estratégicos 2012-2015*. I.4. El desempeño del sector, pág. 29. Argentina: Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- PichonRivière, E. (1982). *Teoría del Vínculo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- PichonRivière, E. (1997). *El Proceso Grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Porter, M. (1981). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei.
- Porter, M. (1987). *Estrategia Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei/CECSA.
- Reinoso Alarcón, H., Araneda Cea B.G. (2007) *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. Revista Ingeniería Industrial. Consultado: 19 de junio de 2017. Disponible en: [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis\\_val.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf)
- Redondo M., Rojas P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ries y Trout (1989). *Posicionamiento*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Ries y Trout (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Barcelona: McGraw-Hill.

- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The Future Beyond Brands*. Nueva York: powerhouseBooks.
- Rubio Etcharren, R. (2013). *Campañas Globales. Una Estrategia Global de Marketing*. Leo Burnett Group, México. Recuperado 04, 2016 de <https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Campañas-Globales-Una-Estrategia-Global-De-Marketing-Por/683821.html>.
- Salaverría, R (Marzo 2003) Convergencia de medios. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*. Edición n.81, pp. 32 - 39. Ecuador: CIESPAL.
- Salazar Estrada, J.G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B., y Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado en 26 de setiembre de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).
- Schmitt, B. (2007). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Scheinsohn, D. (2000). *Más Allá de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor
- Subirats, J. (2002). *Los dilemas de una relación inevitable. Innovación democrática y tecnologías de la información y de la comunicación*. H. Cairo Carou (comp.). Pág, 89- v k114. Democracia digital. Límites y oportunidades. Barcelona: Trotta.
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. 3a. ed. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Trout J., Rivkin S. (2009). *Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis*. Columbus, OH: McGraw Hill.
- Vejacka, M. (2012). *Facebook advertising and its efficiency on the Slovak market*. *E+M Ekonomie a Management*. 15(5), 116+. Recuperado el 30/02/2014 de: [http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA284754243&v=2.1&u=up\\_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=bee5d61b8cb3a957410613d77443bbb7](http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA284754243&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=bee5d61b8cb3a957410613d77443bbb7)
- Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
- Vilaseca Requena, J. & Torret Sellens, J. (2003). *Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española*. Estudios de Economía Aplicada, Vol. 21, 3, 503-520. España: Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT).
- Ulrich, B. (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Werner K.; Weiss, H. (2003). *El libro negro de las marcas*. 1a. ed. 320 p. Buenos Aires: Sudamericana.
- Willensky, A. (2006). *La promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Willensky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Biondi, A. (2013). Fatturato in picchiata per i lct. *Il sole 24 ore*, Italia. Disponible en

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-06-14/fatturato-picchiata-lic-120017.shtml?uuid=AbPvnw4H>.

Vesentini, I (2014). In italia chiudono due imprese ogni ora. In cinque anni perse 60mila aziende. *Il sole 24 ore*, Italia. Disponibile en <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-01-23/in-italia-chiudono-due-imprese-ogni-ora-cinque-anni-perse-60mila-aziende-174528.shtml?uuid=ABjyzjr>.