

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

Estrategia para relanzar un simulador de negocios en un nuevo mercado

Caso Game Roi de Skills SRL

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Lucero Malena Sirlin
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 14/12/17
- ▶ Carrera de Pertenencia | Publicidad
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Empresas y Marcas

Índice

| | |
|--|-----|
| Introducción | 3 |
| Capítulo 1. Cambios de paradigmas en la publicidad | 9 |
| 1.1 Antecedentes históricos | 9 |
| 1.2 Inicios del planeamiento estratégico..... | 11 |
| 1.3 La planificación estratégica actual..... | 13 |
| 1.4 El branding | 15 |
| 1.5 Construyendo marcas sólidas | 17 |
| 1.6 El negocio B2B..... | 20 |
| 1.7 La PyME..... | 23 |
| Capítulo 2. Modelos de construcción marca | 26 |
| 2.1 Identidad de marca: Modelo Wilensky | 26 |
| 2.2 Construcción de marcas líderes: Modelo Aaker y Joachimsthaler | 33 |
| 2.3 Las bases claves de la marca: Modelo Brand Key de Unilever..... | 37 |
| 2.4 Aportes del Planning, mirada de María Belén Bos..... | 40 |
| 2.5 Interrelación para la construcción de un modelo nuevo | 42 |
| Capítulo 3. La generación Z, los futuros trabajadores | 45 |
| 3.1 Características de una nueva generación..... | 45 |
| 3.2 Diferencias generales entre Millennials y Centennials | 49 |
| 3.3 El ámbito laboral..... | 51 |
| 3.4 Problemática principal | 54 |
| 3.5 La mirada desde las empresas..... | 56 |
| Capítulo 4. Business Skills y su submarca GameRoi | 62 |
| 4.1 La empresa: Historia, historicidad y cultura corporativa | 62 |
| 4.2 Productos y servicios..... | 65 |
| 4.3 Construcción Marca..... | 66 |
| 4.4 Game Roi, una marca dirigida a jóvenes | 67 |
| 4.5 Problemática principal | 69 |
| 4.6 Oportunidad | 70 |
| Capítulo 5. Estrategia para relanzar Game Roi en un nuevo mercado | 77 |
| 5.1 Punto de partida | 78 |
| 5.2 Etapa de análisis: El problema social | 79 |
| 5.3 Etapa de análisis: Público objetivo | 80 |
| 5.4 Etapa de análisis: Contexto competitivo | 82 |
| 5.5 Etapa de análisis: Autoconocimiento | 87 |
| 5.6 Etapa de interpretación | 90 |
| 5.7 Propuesta estratégica..... | 91 |
| Conclusiones | 98 |
| Lista de referencias bibliográficas | 105 |
| Bibliografía | 108 |

Introducción

El presente Proyecto de graduación se enmarca dentro de la carrera Publicidad. La disciplina se compone por diferentes áreas, cada una de ellas dispone de procesos y objetivos particulares. En este caso, el trabajo estará enfocado en la estrategia marcaría, partiendo de la base de modelos de *planning* y *branding*.

Específicamente, lo que el presente proyecto pretende es desarrollar la estrategia marcaría para una empresa que desea relanzar un producto en un nuevo mercado, partiendo de un modelo de elaboración propia, generado a partir de la interrelación de diferentes planes de *branding*, con el fin de definir un posicionamiento de marca consistente, capaz de establecer un marco de coherencia discursiva a largo plazo.

En este sentido, al tratarse del desarrollo de una estrategia para la construcción marcaría de un producto existente que está atravesando problemas de negocio, la categoría en la cual se englobará el trabajo es Proyecto Profesional, y corresponderá a la línea temática Empresas y Marcas.

Para la realización del presente proyecto, la pregunta problema que se planteo es: ¿Cómo resolver estratégicamente el relanzamiento de un simulador de negocios en un nuevo mercado?

Para abordar dicha problemática, el trabajo se enfocará en un caso puntual, la marca Game Roi de Skills SRL, una empresa dedicada a la capacitación, selección, inducción y *assessment* mediante simuladores de negocio.

Game Roi es un simulador dirigido especialmente a jóvenes, siendo que simula el lanzamiento y la gestión de un emprendimiento de negocio. Es un producto que se trató de vender a Universidades y al Gobierno de la Ciudad como entrenamiento para estudiantes de nivel secundario y universitario y para emprendedores, pero no logró un resultado satisfactorio, ya que dichas instituciones no estaban dispuestas a pagar el precio de la herramienta.

Partiendo de la hipótesis de que utilizando los métodos y herramientas del *planning* y el *branding*, se pueden detectar oportunidades tanto de negocio como a nivel marcario, el objetivo general del presente trabajo consiste en desarrollar un plan estratégico que facilite el relanzamiento de la marca Game Roi al mercado. Al definir con claridad la arquitectura marcaria, la identidad y el posicionamiento de la marca, se espera que las probabilidades de aceptación del producto aumenten. Asimismo, si su reinserción se logra de forma óptima, incrementan las posibilidades de conseguir la rentabilidad suficiente como para generar el retorno a la inversión inicial.

Para conseguirlo, se tendrá en cuenta el proceso de planificación estratégica proporcionado mediante una entrevista por una *planner* que se desempeña en la agencia Picnic. A su vez se tomarán como referencia los modelos de *branding* propuestos por diferentes autores.

Como plantean los distintos autores en sus obras, las marcas deben partir de problemáticas sociales reales y relevantes para que sus propuestas generen cercanía, empatía y permitan construir vínculos verdaderos con su público. Es por eso, que en esta oportunidad se identificó un problema latente relacionado a la dificultad que tienen hoy en día los jóvenes profesionales, para insertarse en el ámbito laboral. Actualmente, son los *Millenials* los que conforman la fuerza de trabajo más numerosa, y la generación Z la que afronta las mayores trabas para comenzar a desarrollarse laboralmente en sus áreas de estudio. En contra parte, las organizaciones, que se encuentran en un contexto de inestabilidad económica, y, por ende, tomando medidas de optimización de recursos, están teniendo grandes inconvenientes para identificar jóvenes con potencial a desarrollar dentro de la organización. Las competencias exigidas son cada vez mayores, ya no alcanza con los conocimientos técnicos básicos de la materia, se requieren empleados eficientes con habilidades blandas que aporten valor a la organización y al crecimiento de la misma.

Identificando esta situación, se detectó una oportunidad para que Skills SRL pueda reinsertar en el mercado su producto Game Roi, resolviendo una circunstancia social real. Pero para hacerlo, es necesario establecer definiciones que permitan construir de forma sólida y coherente la identidad de marca, para que esta sea respetada y transmitida en toda comunicación emitida.

Para la realización del proyecto de graduación, se tomarán como referencia antecedentes de la Universidad de Palermo. A continuación, se detallarán los trabajos que se vinculan, de algún modo, con el tema o la metodología del presente trabajo. En primera instancia se puede tomar el Proyecto Profesional de Silva (2014) titulado *Construyendo la Marca de una Constructora*, donde elabora un plan de *branding* con el fin de establecer el posicionamiento de la marca Prosec. El trabajo comienza desarrollando las nuevas técnicas de gestión de marca y la construcción del posicionamiento. En el tercer capítulo analiza la categoría de las constructoras en Bolivia y el cuarto presenta la marca Prosec. Finaliza con la aplicación del plan de *branding*. La vinculación con el presente PG radica en que ambos pretenden desarrollar la estrategia de marca a partir del modelo propuesto por Wilensky, tomando como referencia la estructura metodológica.

Asimismo, se encuentra el Proyecto Profesional de Giménez (2013) titulado *La clave de la comunicación*, al igual que el antecedente anterior, desarrolla un plan de *branding* basándose el modelo propuesto por el autor Wilensky. En este caso lo aplica a la marca CYT Comunicaciones, una empresa de servicios. Dicho modelo es uno de los que se pretende utilizar para la elaboración de un plan estratégico propio, que aporte a la construcción marcaria de Game Roi. De esta forma, se vinculan ambos trabajos en la temática y en parte, en la estructura metodológica.

Por otro lado, se encuentra el Proyecto Profesional de Ocampos (2016) titulado *De la marca al vínculo*, en el cual se desarrolla el reposicionamiento para una marca de la industria indumentaria. Primero analiza la publicidad orientada al ámbito de la moda, luego se enfoca en los consumidores y su vínculo con las marcas. El tercer capítulo lo

destina al posicionamiento marcario y en el cuarto presenta a la marca Basilotta. Finaliza con la aplicación del plan de *branding*. Se vincula con el presente PG en el esquema de elaboración de un plan de *branding* para crear una identidad marcaría sólida basada en el modelo de Wilensky.

Contarini (2015) en el Proyecto de grado titulado *Besha cueros*, perteneciente a la categoría Proyecto Profesional, desarrolla el modelo de Wilensky para reforzar la identidad de una PyME de marroquinería. Primero analiza la comunicación y el *branding*, continúa con la gestión de marcas corporativas. El tercer capítulo lo dedica a la categoría de la marroquinería y en el cuarto hace foco en la marca Besha Cueros. Al igual que el presente PG, finaliza con el desarrollo de un plan estratégico enfocado en una PyME.

Otro Proyecto Profesional que se tuvo en cuenta es el de García Simón (2014) titulado *Marcas pequeñas, grandes estrategias*, trata sobre la elaboración del plan de *branding* y el planeamiento estratégico aplicado a una marca gastronómica. En el cuerpo del trabajo desarrolla, por un lado, el contexto mediato sobre la categoría, y por otro, la temática del branding y el liderazgo de marca. Finalmente aplica un modelo estratégico para la creación de valor a La Dolce Vita. La relación se encuentra tanto en la estructura metodológica, como en la temática.

Asimismo, se encuentra el PG de Frías Gutiérrez (2016), cuyo proyecto de grado *Jane Levin Event Planner*, perteneciente a la categoría Proyecto Profesional, se propone elaborar un plan estratégico de *branding* para el lanzamiento online de una marca de organización de eventos. Para eso, hace un recorrido por la esencia del *branding*, la comunicación en la era digital, desarrolla el valor de marca y explica la forma de construirlo. Finalmente analiza la categoría del producto y elabora el plan para la marca Jane Levin. Al igual que el presente PG, ambos buscan planificar una estrategia para diferenciar una marca de su competencia.

Por otro lado, se encuentra el ensayo de Nicala (2012) que, bajo el título *Publicidad vs Realidad*, reflexiona sobre la repercusión de una marca en la sociedad. Primero analiza el

contexto social y el discurso publicitario, luego se enfoca en la importancia de establecer los valores empresariales, la creación de marcas líderes y cómo dicha construcción puede influir sobre la población. Finalmente, concluye con el análisis del caso Quilmes. El proceso de construcción marcaría desarrollado en el ensayo resulta interesante para la elaboración de presente proyecto profesional.

García Barrero (2016) en el Proyecto Profesional titulado *Proadites una nueva mirada hacia el futuro*, desarrolla el plan de *branding* para Proadites, una marca colombiana de la industria agroquímica. Comienza analizando la comunicación estratégica en la industria, luego desarrolla los distintos medios de comunicación, haciendo énfasis en los emergentes. Continúa explicando los elementos que componen al branding, y en el cuarto capítulo, hace foco en la marca. Finaliza con el plan aplicado a Proadites. El vínculo entre ambos proyectos de grado se encuentra en la estructura para elaborar una estrategia de *branding*.

A su vez, se tuvo en cuenta el ensayo realizado por Prieto (2012) titulado *El planning latinoamericano*, que propone reflexionar sobre el rol y el trabajo que realiza el área de planeamiento estratégico en las agencias de publicidad en Latinoamérica. Se tomará como referencia a la hora de contextualizar el siguiente proyecto de grado y desarrollar los hitos del *planning*.

Por otro lado, se encuentra el proyecto de grado de Patrone (2010) titulado *Amaremos*, el cual desarrolla el planeamiento estratégico para una marca gastronómica. Se vincula con este trabajo en la estructura metodológica y la temática, ya que ambos se proponen desarrollar la estrategia para construir una marca sólida y coherente.

El presente proyecto profesional consta de 5 capítulos, desarrollados bajo una lógica que propone ir de lo general a lo específico, finalizando con las conclusiones abordadas que responden a lo expuesto en los párrafos anteriores.

El capítulo 1 comenzará con los cambios de paradigmas en la publicidad. Primero se hará una breve descripción de los antecedentes y los principales hitos, hasta llegar al

surgimiento del *planning* como disciplina y su rol en la agencia de publicidad. Luego se hará foco en el branding, en los negocios B2B y en las características de una PyME.

En el segundo capítulo se van a describir los modelos de branding propuestos por Aaker y Joachimsthaler (2001), Wilensky (2003) y Unilever, y se interrelacionarán tomando conceptos del proceso de planeamiento estratégico brindados por la entrevistada María Belén Bos, para la construcción de un nuevo plan.

El tercer capítulo tratará la problemática social. Primero se describirán las características de la generación Z, su relación con el ámbito laboral, sus diferencias con la generación del milenio, la dificultad para insertarse en el ámbito laboral y el punto de vista de las empresas.

En el cuarto capítulo se detallarán las características de la empresa Skills SRL ahondando en su marca principal denominada Business Skills y en el producto Game Roi. De esta forma, se pretende recorrer la historia, historicidad, la cultura corporativa y la construcción marcaria actual de la organización, para entender el estadio de la marca y visualizar su potencial a la hora de generar una estrategia.

El último capítulo consistirá en aplicar el nuevo plan estratégico para la marca Game Roi, desarrollado en el capítulo 2, con el fin de concluir con una propuesta de valor que permita visualizar la marca a largo plazo, estableciendo un marco de coherencia y consistencia discursiva.

Capítulo 1. Cambios de paradigmas en la publicidad actual

Con la aparición de los supermercados y los autoservicios, se le cedió al consumidor la posibilidad de elegir entre diferentes marcas. Ante esta situación las empresas se vieron obligadas a realizar grandes esfuerzos para distinguir sus productos dentro de una góndola con ofertas indiferenciadas. A su vez, se les empezó a exigir a las agencias de publicidad, una comunicación más estratégica que, a partir de la comprensión de la cadena de valor, pueda hacer hincapié en las ventajas competitivas. Es aquí donde el rol del *planner* empieza a cobrar sentido.

De todas formas, la comunicación con un objetivo comercial o como promotora de ideas, comenzó mucho antes, de hecho, sus antecedentes yacen de la prehistoria.

A continuación, siguiendo a los autores Aprile (2012), Cooper (2006), Kleppner (2005) y Tungate (2007), se realizará un breve recorrido por los hitos de la comunicación y la publicidad, con el fin de contextualizar el surgimiento del *planning* como disciplina y el *branding* como herramienta para construir marcas sólidas y consistentes en el tiempo. A su vez se identificarán distintos modelos de construcción de marca que serán desarrollados en los siguientes capítulos del presente proyecto de graduación.

Finalmente se hará foco en los negocios B2B y en las pequeñas y medianas empresas, con el fin de comprender las particularidades que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia para una marca con dichas características.

1.1 Antecedentes históricos

Si bien se asocia la publicidad con la sociedad del consumo en un contexto socio-económico capitalista, el intercambio de bienes y la necesidad de vincular a los vendedores con compradores, existe desde la prehistoria. (Tungate, 2007).

En ese entonces, los productos comercializados se comunicaban a través de medios primitivos, tales como las tabillas de barro, los pregoneros y los letreros de las tabernas. El objetivo de dichas comunicaciones era meramente informativo, ya que lo que se

pretendía lograr era que las personas que pasaran por allí supieran los productos que se intercambiaban.

Con el nacimiento de la imprenta en el siglo 15, Johannes Gutenberg permitió generar grandes cambios en la forma de comunicarse. Los anuncios que hasta el momento eran exclusivos y estáticos, empezaron a reproducirse en soportes transportables. Este sistema mecánico dio lugar al desarrollo del primer medio de comunicación en masa, presente hasta el día de hoy: el diario.

Desde el 1700 hasta las primeras décadas del siglo 20, con la evolución de los medios masivos, se logró llegar a segmentos de población cada vez mayores. Durante este período, alrededor del 1840, surgen las primeras agencias de medios, cuyo negocio consiste en comprar espacios publicitarios al por mayor con descuentos y vendérselos a anunciantes individuales con un margen de ganancia. Estos hechos se enmarcan dentro de lo que Kleppner considera la era de la comunicación en masa. (Kleppner, 2005).

Es válido aclarar que, si bien los medios evolucionaron, y se crearon nuevos formatos comerciales, el rol y el modo de funcionamiento de este tipo de agencias sigue vigente.

Durante la Primera Guerra Mundial la publicidad se utilizó como un instrumento de acción social directa, ayudando a despertar el sentimiento patriótico a través de anuncios. De esta forma demostró que no solo era útil como herramienta de venta de productos, sino que también tenía el potencial para promover ideas. Es así como surgió lo que hoy en día se conoce como propaganda política.

Al finalizar dicho período, se necesitó realizar algo con los camiones de guerra que habían quedado en desuso. Rápidamente le encontraron una nueva función, logrando convertirlos en transportes comerciales. Esto permitió, junto a la construcción de nuevas y mejores carreteras, el progreso de la distribución de productos, haciendo crecer el mercado de los supermercados, tiendas cadena y autoservicio.

Este tipo de tiendas, al colocar la mercadería en góndolas para que el consumidor escoja cuál llevarse, rompió con el formato de los mercados de productos genéricos. Al ceder la

posibilidad de elección al cliente, surgió la necesidad de darle mayor importancia a la marca y al *packaging*. En otras palabras, el consumidor se dejó de acercar al mostrador para pedirle al vendedor determinado producto, por ejemplo, mayonesa, teniendo la posibilidad de pasearse por los pasillos del mercado con el poder de elegir una marca específica dentro un abundante abanico de propuestas.

Estos hechos denotan la relevancia que empieza a ganar el consumidor en el proceso de compra.

Años más tarde, en Estados Unidos, con la caída de la bolsa en 1930, la publicidad disminuyó su velocidad.

Algunas de las causas principales de la depresión, como son la capacidad industrial en exceso, alta deuda de los consumidores, y niveles de precios en declive, se combinaron para desalentar el gasto del consumidor y la potencia de producción, dando como resultado un impacto negativo en la publicidad. (Kleppner, 2005, p. 11).

Luego, con el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, la economía se recuperó. Tanto la Primera, como la Segunda Guerra Mundial generaron un cambio en el foco de la comunicación. Las empresas que antes anunciaban sus bienes y servicios a través de mensajes meramente funcionales, centrados en la descripción de las características del producto, pasaron a enfocarse en la temática de guerra y la sensibilidad que esto provocaba, impulsando a generar mensajes más emocionales.

1.2 Inicios del planeamiento estratégico

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se produjo un boom en el consumo masivo, que trajo consigo el surgimiento de nuevas categorías e invenciones que debían insertarse en la vida de las personas. Siguiendo a Cooper (2006), se entiende que, en ese entonces, el principal desafío que afrontaba la publicidad era el de persuadir a los consumidores remarcando las ventajas competitivas para destacarse dentro de la oferta indiferenciada de la época. En este contexto, el planeamiento estratégico logró contribuir principalmente

en el estudio de la cadena de valor de producto, desde la materia prima hasta la distribución, para detectar características diferenciales a comunicar.

Para las décadas de 1960 y 1970, el consumidor se volvió más demandante y exigente, al mismo tiempo que las innovaciones se replicaron y fueron perdiendo la novedad.

“El notable desarrollo de la oferta de bienes y la consecuente multiplicación de las marcas, ya en la década del 1970, estimuló la complejidad y la sofisticación de los consumidores y de los usuarios.” (Aprile, 2012, p. 229). Ante dichas circunstancias, comunicar las ventajas diferenciales empezó a resultar insuficiente para resaltar y surgió la necesidad de construir valores asociados a la marca, para lograr que las personas se identifiquen y elijan preferentemente determinada marca frente a las demás.

En esta época surgió en Inglaterra el *planning* como disciplina, cuyo rol consistía, por un lado, en detectar los *insights* que representaran las motivaciones más profundas de las personas, funcionando como la voz del consumidor dentro de la agencia, y por el otro, en identificar los valores de marca para inspirar una comunicación efectiva.

Es oportuno aclarar que, si bien antes no existía una persona que ocupara el rol de estratega o un área definido y estructurado de *planning* dentro de la agencia, los cuentas, e incluso, en algunos casos, los mismos creativos, debían realizar parte de estos análisis. Al complejizarse la comunicación, se necesitó incorporar especialistas que se dedique a realizar dicha labor.

Durante las décadas de 1980 y 1990, se multiplicaron las marcas y las submarcas. Ante la abundancia de alternativas, las personas dejaron de ser fieles a una sola firma y comenzaron a alternar sus consumos. “Puesto que como los productos y los servicios tienden a multiplicarse y a parecerse, se impone la necesidad y la conveniencia de diferenciarlos y privilegiarlos.” (Aprile, 2012, p. 230). Al lograr que la marca se destaque dentro de una oferta indiferenciada, aumentan las probabilidades de que los consumidores la tengan presente y la elijan con mayor frecuencia.

En este escenario, el rol del estratega se volvió fundamental para identificar el contexto social y las tendencias de comunicación, y a partir de esto, romper con las convenciones del mercado y desarrollar mensajes diferentes que resalten.

1.3 La planificación estratégica actual

Al analizar el contexto actual dentro del cual las marcas deben insertarse, se identifica una sociedad hiper conectada. Con la llegada de internet y la democratización de la información, surgieron nuevos medios y hábitos de comunicación, haciendo que los vínculos entre las personas y para con las marcas, cambiaran rotundamente.

Antes la publicidad interrumpía el contenido entretenido, para introducirse en la cotidianeidad y hablar de sí misma. Pero ahora, las personas tienen mayor poder y cuentan con las herramientas para evadir los mensajes comerciales. En otras palabras, cuando una persona navega por internet tiene la posibilidad de utilizar un *adblocker* para evitar que la publicidad lo invada. Esto no significa que no consuma ningún mensaje emitido por una marca, ya que algunas firmas desarrollan contenido que resultan de interés y los usuarios elijen verlos de forma voluntaria.

Además, ya no se trata de un discurso unilateral. Los consumidores se volvieron prosumidores, es decir, usuarios con la capacidad para producir el contenido, y esto hace que demanden más participación. “Los nuevos medios de comunicación de la tercera ola nos convierten en productores —o, mejor dicho, en prosumidores— de nuestro propio conjunto de imágenes.” (Toffler, 1980, p. 249).

A su vez, la constante conexión, provoca un estado permanente de distracción. Es habitual ver a las personas interactuando con distintos dispositivos en simultáneo o aburrirse rápidamente al consumir un solo contenido. Esto genera un nuevo desafío para los publicistas, que consiste no solo en captar la atención de las audiencias, sino que también en mantenerla. Para eso, además de pensar en el qué decir, también se debe tener en cuenta a quién se le habla, cuándo conviene intervenirlo, dónde hacerlo y de qué

manera, generando, de esta forma, contenido entretenido que las personas realmente elijan consumir.

En la actualidad, dentro de la agencia de publicidad se concibe al *planner* como el guardián de las marcas, ya que se encarga de orientar el negocio en función de una construcción marcaria consistente a largo plazo en un marco de coherencia y solidez discursiva.

Al representar la voz de los consumidores dentro de la agencia, facilitar la comprensión e interacción entre las áreas, agregar valor al proceso de trabajo, y brindar una mirada integral y holística a problemáticas de todo tipo, es posible comparar el rol del *planner* con el de un traductor, capaz de entender perfectamente el lenguaje de negocios del cliente, y de traducir esa información a un lenguaje inspirador y comprensible para el área de creativos.

Cooper (2006), por su parte, compara el rol del estratega con el de los celestinos, considerando que ayudan a construir vínculos reales entre las personas y las marcas. Y afirma que "Tienen que entender claramente todas las variables que están afectando esa relación y todos los momentos de contacto entre sus dos actores. (p. 74).

Es una labor que, si bien se basa en datos de carácter cuantitativo y cualitativo, requiere un ejercicio constante de intuición y exige la capacidad de desplegar una mirada global y estratégica frente a un desafío. "No existe una estrategia única, ni un plan clásico a aplicar, sino una incesante búsqueda y captación de nuevas oportunidades, con su potencial generador de nuevas interpretaciones." (Vázquez, 2000, p.128). Es por este motivo que una de las cualidades principales que se busca en un *planner* es la curiosidad. Porque la única forma de llegar a estrategias creativas, es indagando y reelaborando la información para convertirla en una propuesta diferente y relevante.

La capacidad para interrelacionar conceptos es fundamental, un estratega no concibe a los medios, las marcas y las personas como compartimentos estancos y disociados, por

el contrario, los piensa como distintos elementos que deben entrelazarse para formar parte de un todo más complejo.

Actualmente, teniendo como desafío principal la construcción de un vínculo verdadero y sólido entre las marcas y los individuos o, en el caso de los negocios B2B, con otras empresas, es importante generar estrategias que le permitan a las organizaciones crear un valor agregado y tangible en la vida de sus clientes.

Para poder lograr todo esto, es necesario ir todavía más profundo, construir una base consistente desde el interior de las compañías. Todo comunica, lo que se dice y lo que se calla, lo que se hace o se deja de hacer. Lo que pasa dentro de las organizaciones se ve reflejado en el exterior, e influye en la percepción que las personas tienen acerca de una empresa. Wilensky afirma que “Una marca es creíble cuando el mundo que propone puede ser asociado naturalmente, sin contradicciones ni ruidos, con el producto al que va a significar. La credibilidad depende de la coherencia marcaria.” (2003, p.116). Es por esto, que para transmitir imágenes consistentes y creíbles se debe ser coherente entre el decir y el hacer de la organización.

1.4 El branding

El *branding* es una de las tareas que se llevan a cabo dentro del área estratégica de la agencia de publicidad. Según Sterman “es el arte-ciencia-metodología de crear y gestionar marcas, que surge de la necesidad de trabajar conceptos estratégicos más duraderos que las campañas de comunicación.” (2012, p.11). Es una labor enfocada en la construcción de valor de una organización, y la suele desarrollar el *planner* junto al equipo de marketing de la empresa.

A partir de una entrevista realizada a María Belén Bos, licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires, quien a su vez se desempeña profesionalmente como *planner* en la agencia Picnic, se identificaron ciertos procesos por los que pasa un estratega para construir marcas coherentes a largo plazo. La

entrevistada explicó que no existen instrucciones paso a paso para pensar estratégicamente, sino más bien que se ponen en juego el pensamiento sistémico, el pensamiento conceptual y la intuición. (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017).

Al mencionar el pensamiento sistémico se refiere a un razonamiento multidimensional, que permite dejar de ver concatenaciones lineales, para focalizar el todo, sus partes y fundamentalmente, promover la interacción de todo el sistema. Se trata de una inmersión profunda para establecer relaciones y a partir de ello plantear un primer diagnóstico de situación. Este pensamiento implica una instancia de apertura e indagación profunda para plantear una mirada panorámica del asunto.

Al aludir al pensamiento conceptual, Bos hace referencia a aquel que se apalanca en la creatividad para transformar nociones o ideas desarticuladas en un concepto nuevo, diferente y relevante.

De esta forma propone, aplicando ambos razonamientos, analizar el contexto, las personas y la marca, y a partir de dicho análisis lograr un diagnóstico que permita detectar oportunidades para elaborar una propuesta estratégica diferenciadora.

Al mencionar el contexto, la entrevistada hace referencia a la necesidad de comprender el pulso social de la época, los discursos dominantes, las tendencias emergentes, los hábitos de consumo de las personas, las convenciones del mercado y el comportamiento de la competencia, con el fin de crear estrategias que respondan a necesidades actuales y reales.

El análisis de contexto requiere de una mirada macro sobre circunstancias sociales, culturales, políticas, económicas y humanas. Pero también una noción del panorama competitivo, para lograr un posicionamiento disruptivo, basado en atributos diferenciales.

Cuando menciona el análisis de las personas, lo que propone es detectar *insights* reales, es decir, motivaciones y verdades humanas que permitan definir el perfil actitudinal del público objetivo. Se trata de identificar las declaraciones que revelan algo sobre las

creencias, pensamientos o sentimientos de las personas. Conocer al target en profundidad, más allá de la descripción basada en variables demográficas.

A la hora de analizar la marca, en muchos casos, se realizan entrevistas a los directivos y empleados de la empresa o se organizan jornadas de trabajo en conjunto, denominadas *workshop*. La inclusión del personal en el proceso de construcción marcaría se debe a que el funcionamiento interno de la compañía repercute en el posicionamiento que las personas elaboran en sus mentes acerca de la misma. La historia y la historicidad de una empresa, su cultura corporativa y sus procesos internos, son factores que se ven reflejados en la identidad de marca. Y no hay nadie mejor que quién trabaja allí adentro día a día hace varios años y está inmerso en los procesos organizacionales, para describir todos estos aspectos internos de la compañía.

Generalmente, lo ideal es identificar primero una tensión, necesidad o situación social, y partiendo de esta problemática, pensar el rol, la postura ideológica y el modo de actuar que puede tener una marca o producto al respecto para ayudar a resolverla. Y por supuesto, nunca se deben olvidar los objetivos de negocio propuestos por la empresa, ya que el cliente invierte en dicha estrategia o acción publicitaria con el propósito de alcanzarlos.

1.5 Construyendo marcas sólidas

Para elaborar propuestas estratégicas sólidas, diferentes autores proponen esquemas y modelos que permiten desarrollar los distintos elementos que componen a la marca. El objetivo principal y común para todos, es lograr la coherencia en todos los mensajes emitidos por la organización, con el fin de generar credibilidad y valor de marca a lo largo del tiempo. De esta forma, es posible construir vínculos verdaderos y humanos entre las personas y las marcas. A su vez, aumentan las probabilidades de que el posicionamiento deseado, sea acorde a la imagen que las personas elaboran en su mente acerca de la empresa.

Wilensky (2003) establece los lineamientos para definir la identidad de una marca.

Para el autor, la identidad responde a la pregunta ¿qué es la marca? y su respuesta surge, por un lado, de la definición explícita de la compañía, y por el otro, de la interpretación y percepción por parte de los consumidores.

Wilensky afirma que “La simbología de una marca representa y conlleva tanto su identidad como su posicionamiento. Y, por lo tanto, requiere: ser coherente en su pasado, compatible con su futuro y diferente de sus competidores.” (2003, p.108). Para lograr esta simbología, propone realizar una serie de ejercicios como el desarrollo de la génesis, las condiciones, la autonomía y la fisiología de la identidad, los escenarios de marca y el *brand character*.

De esta forma, le adjudica atributos humanos a la marca, con el fin de elaborar una personalidad cercana que logre la identificación de las personas, y genere vínculos emocionales con los clientes.

Aaker y Joachimsthaler (2001), por su parte, elaboraron un modelo de liderazgo con el fin de construir marcas consistentes y sólidas, que aporten valor agregado y tengan potencial a largo plazo.

Los autores definen el valor de marca como los activos vinculados al nombre y símbolo de la marca, que se incorporan al producto o servicio. De esta forma, dan a entender que el valor no solo está en la calidad del producto que se vende, sino en todo el ideal que se construye alrededor de este. Esto es fácil de reconocer cuando se compra, por ejemplo, una Coca Cola, ya que lo que uno consume no es solo el producto, sino todo lo que dicha gaseosa representa: felicidad, amistad, familia, compartir, disfrutar, sabor, entre otros.

El modelo consta de 3 etapas que serán descritas en detalle en los capítulos posteriores: El análisis estratégico, el desarrollo de la identidad de la marca y su sistema de implementación.

Otro modelo existente es el Brand Key elaborado por la multinacional Unilever. Se trata de una herramienta de público conocimiento, utilizada, usualmente, por diferentes agencias de publicidad en materia de construcción marcaria. (Ver Cuerpo C).

El esquema cuyo formato gráfico es el de una llave, tiene como objetivo principal determinar la esencia de una marca, para que ésta se pueda ver reflejada en todas las comunicaciones emitidas por la organización y se mantenga en el tiempo. Está compuesta por ocho elementos básicos: las raíces de la marca, el público objetivo, el panorama competitivo, los *insights*, el distintivo, los beneficios, los valores y personalidad, el *reason to believe* y finalmente la esencia marcaria. Si bien hay variables que pueden ir cambiando con los años, como, por ejemplo, el mapa de competencia, debido a que la categoría evoluciona o algunas marcas desaparecen, determinados elementos como la personalidad y la esencia deben mantenerse, ya que su modificación estaría afectando la construcción y la coherencia trabajada a lo largo de los años. Igualmente hay casos en los que las marcas elijen cambiar voluntariamente, conscientes de que necesitan posicionarse distinto y modificar el ideal que vienen elaborando. Un claro ejemplo es el del Carl's Jr, una marca de comida rápida que a lo largo de los años estableció un tono de comunicación sexista, y, dados los cambios sociales y culturales, se vieron obligados a modificar su posicionamiento, siendo que el público dejó de aceptar ese tipo de mensajes. Para dar el primer paso de una labor tan grande como es el reposicionamiento de una marca, realizaron un comercial a través del cual pedían disculpas, prometiendo que la mentalidad de la organización en su totalidad iba a cambiar. Para representar dicha evolución, mostraron el ingreso del padre de Carl's Jr a la empresa, para ponerle un límite y exigirle que madure. De esta forma dejaron en claro, que quien tomaría el mando sería su padre, para que la organización pudiera tener otro ímpetu. Es aquí donde se puede visualizar como la personificación y humanización de una marca, permite definir su forma de ser y pensar.

Aunque los modelos mencionados parezcan totalmente diferentes, hay variables de análisis y sistemas de construcción que se repiten. Todos coinciden en la necesidad de definir al consumidor, conocerlo en profundidad, entender las tendencias sociales y el panorama competitivo, con el fin de desarrollar la identidad, la esencia y la personalidad de la marca, de la forma más humana posible.

El trabajo de desarrollo marcario es útil y necesario para todas las empresas, ya sea que comercialicen productos o servicios. Dentro de una agencia de publicidad, además de pensar campañas masivas para marcas que buscan interpelar a consumidores finales, también se elaboran estrategias para clientes cuyos negocios están dirigidos a otras empresas. Si bien los procesos de venta cambian, el beneficio y la utilidad que comprende realizar un trabajo estratégico se mantiene.

1.6 El negocio B2B

Los negocios B2B, o *Business to Business* son aquellos que proveen sus servicios a otras compañías. Por ejemplo, Fibercorp brinda servicios de telecomunicaciones a grandes, medianas y pequeñas empresas.

Queda claro que el tipo de organización influye en la construcción marcaria. No es lo mismo comunicar un servicio que se dirige a empresas, que un producto que le ofrece a la masa, sin embargo, como se remarcó anteriormente, el desarrollo del *branding* resulta de gran importancia para ambos modelos de negocio.

Cunningham (2001) describe las principales diferencias entre los modelos de negocio B2B y B2C, *Business to Consumer*, estipulando un rango de valoraciones en función a los distintos aspectos del posicionamiento de marca. De esta forma, identifica que para las empresas *Business to Business*, la influencia en los consumidores es un tanto importante, la percepción de los socios de negocios es muy importante, las relaciones con los inversionistas son importantes, la relación con la prensa resulta muy importante en el segmento de mercado, y la construcción de una imagen congruente en todos los

medios es importante. A diferencia del modelo *Business to Consumer* donde la influencia en los consumidores es muy importante, la percepción de los socios de negocios es menos importante, la relación con los inversionistas es importante, el vínculo con la prensa es importante en el segmento del mercado y la imagen congruente en los distintos medios resulta muy importante.

Esto denota una diferencia en los vínculos que resultan de mayor importancia para cada tipo de organización. Es decir, en una B2B, las relaciones más importantes son con los socios e inversionistas, lazos que requieren de una comunicación más directa y frontal. En cambio, en una B2C, el vínculo con los consumidores es sustancial.

Estas diferencias se dan debido a que las empresas que se dirigen a otras empresas cuentan con un número inferior de clientes que las que se dirigen a consumidores finales. Aunque, por lo general, logran comercializar mayores volúmenes de productos o servicios por comprador. Por otro lado, las segundas tienden a dirigirse a la masa, mientras que, la decisión de compra en las *Business to Business*, recae en una o dos personas dentro de una empresa. Por ejemplo, una compañía que vende golosinas, debe llegar tanto a los chicos que piden el producto, como a las madres que los compran, y la decisión es tomada por este segundo segmento. Cuando el producto que se comercializa se trata de una herramienta para un área específica dentro de una organización, las chances para ser convocado dependen de la recordación de marca que tengan únicamente esas pocas personas. Es principalmente por este motivo, que, al dirigirse a un ejecutivo, generalmente, de alto rango, se suele apelar a un tipo de comunicación más personalizada, aplicando un vocabulario técnico.

Para ambos modelos, la implementación de un plan de branding con la pretensión de lograr el reconocimiento de marca, la familiaridad, la consideración, la acción y finalmente, la fidelización, resulta útil y requiere de un arduo trabajo sostenido en el tiempo. La cuestión yace en identificar las características particulares de cada negocio y hacer esfuerzos para sacarles el mayor provecho.

Una congruente labor de construcción de marca podría permitirle a una empresa B2B fortalecer y ampliar las relaciones con los clientes actuales, logrando un lugar en la lista de proveedores preferidos y asegurándose el llamado ante cualquier solicitud o propuesta. También ayudaría a respaldar el crecimiento más allá de las oportunidades existentes, permitiéndole en un futuro seguir agrandando la cartera de servicios, el ingreso a nuevos mercados o la posibilidad de conseguir clientes cada vez más importantes y poderosos. Además, ayudaría a generar una alineación con los distintos públicos, ya sean internos, unificando las metas y objetivos de unidades de negocios dispares y promoviendo las ganas de trabajar para los empleados actuales, o externos, ganando mayor confianza en los inversores, mejorando la relación precio beneficio con sus accionistas, y atrayendo nuevos y mejores talentos.

Por el contrario, si la marca no está bien construida, según Wise “Podría hacer caer las valuaciones de mercado, dañar las oportunidades de negocios a largo plazo y dificultarle el reclutamiento de los talentos más cotizados.” (2009, p. 23).

Los empleados cumplen un rol realmente importante en la implementación de una nueva identidad marcaría. No puede ser una decisión tomada por los directivos, con intenciones de trabajarla únicamente hacia el afuera de la organización. Como se explicó anteriormente, todo lo que pasa en el adentro de una empresa se ve reflejado en la percepción que otros elaboran acerca de ella. Los empleados deben convertirse en embajadores de la marca, para eso, en ciertos casos, se los capacita y se les proporciona un vocabulario verbal y visual acorde a las intenciones de posicionamiento.

Kimberly afirma que “La identidad organizacional se convierte en una fuente de ventaja competitiva, porque actúa como punto focal para la motivación y la energía de la gente.” (2008, p. 73). Esto se acrecienta cuando se tratan de empresas de servicio, ya que la experiencia se ofrece y se consume en simultaneo, quedando el empleado expuesto a las reacciones del cliente. En cambio, en la venta de productos, la compra y el consumo puede darse de manera desasociada, por ejemplo, Tetra Brick les ofrece a las cadenas

de alimentos sus envases al por mayor, y si uno está fallado se enteran posteriormente. Esto no significa que la calidad del producto no sea indispensable en cualquier tipo de negocio, simplemente cambia el lugar que cumple el empleado frente al cliente y la forma que este tiene para transmitir los valores y la identidad organizacional en su actuar.

Es así como una empresa B2C que ofrece productos, puede trabajar sobre el servicio como un beneficio distintivo, mientras que para una organización B2B, el servicio resulta un requisito imprescindible. Si no se ofrece un servicio de calidad, el trabajo está mal realizado y los clientes no volverán a comprar.

En la planificación estratégica de marcas también influye el tamaño de la empresa. No es lo mismo implementar un plan de *branding* en una multinacional que una PyME, cambia la cantidad de empleados, la distribución de roles y responsabilidades, así también como su funcionamiento en general.

1.7 La PyME

PyME es la abreviatura utilizada para referirse a las pequeñas y medianas empresas.

Existe una correlación entre la PyME y la empresa familiar desde sus orígenes, ya que, según Irigoyen y Puebla (1997), cuando el trabajo personal que realizaban los campesinos y los artesanos empezó a exigir mayores insumos y la adquisición de recursos adicionales para incrementar la producción, los trabajadores consideraron que la mano de obra más accesible era la incorporación de sus hijos al negocio. En la medida que los niños crecían y se iban integrando, empezaba a surgir la necesidad de instalar algún tipo de organización de trabajo. El proceso de sucesión posterior fue conformando la estructura inicial de lo que hoy conocemos como PyME.

De todas formas, un negocio de este tipo no tiene que ser necesariamente una empresa familiar. Aunque en ciertos casos, el empresario al hacerse cargo de las tomas de decisiones, tiene la posibilidad de elegir emplear a seres queridos desocupados.

Cada país dispone de parámetros propios para determinar el tipo de organización.

En Argentina, las variables que determinan el carácter de PyME están asociadas al valor de ventas y al nivel de empleo. El Banco Central de la República Argentina (2017) distingue las unidades productivas en cinco tipos: el sector agropecuario, el de la industria y minería, el de comercio, el sector de servicios y el de la construcción.

En otras palabras, según la actividad principal a la cual se dedique la empresa, ésta deberá tener un determinado límite de facturación y una cierta cantidad de empleados para ser considerada Pyme.

A su vez, se pueden encontrar otras definiciones más universales de lo que son las pequeñas y medianas empresas. Irigoyen y Puebla las identifican como “aquellas organizaciones con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las firmas grandes.” (1997, p.16). Stoner, por su parte, considera que “es un negocio con dueños y gerentes locales, y casi siempre, pocos empleados que trabajan en un solo lugar.” (1996, p. 171). Ambas definiciones denotan que los aspectos que distinguen a las pequeñas, medianas y grandes empresas no son únicamente de carácter cuantitativo, sino que hay ciertas características cualitativas que hacen a la diferencia.

Haciendo foco en los aspectos cualitativos que definen y diferencian a la Pyme, tal como lo insinúan los autores citados anteriormente, se encuentran particularidades como la propiedad y la gestión centralizada de la organización. Esto significa que el dominio de la empresa, el gerenciamiento y la toma de decisiones recaen en unas pocas personas. De esta forma, el jefe asume responsabilidades del manejo comercial, financiero y técnico del negocio.

El rol y la participación que tenga el dueño en cada etapa del proceso de trabajo, va a depender de la estructura organizacional y el modo en el que se distribuyan las labores. Pero sin duda, el involucramiento de esta figura es mucho mayor que en las grandes firmas, donde el poder y la toma de decisiones está mejor distribuida.

Una de las consecuencias que ocasiona la centralización del poder es la asignación despareja de recursos, esto suele suceder cuando los dueños están desinteresados o carecen de conocimiento sobre ciertas áreas. Por ejemplo, si no consideran importante el trabajo del equipo de prensa, es posible que le deriven menor inversión y personal a cargo.

Otra particularidad de las PyME es su tendencia a durar pocos años bajo el concepto de pequeña o mediana empresa. Irigoyen y Puebla afirman que:

La PyME constituye un tipo de empresa destinado a tener una vida relativamente corta, ya que se consolida, crece y se convierte en una gran empresa, o no puede sobrevivir a las distintas crisis que inevitablemente deberá enfrentar, y quiebra o cierra. (Irigoyen y Puebla, 1997, p. 16).

Ante esta característica distintiva, al *planner* se le presenta un desafío clave: el desarrollo de un plan de *branding* lo suficientemente consistente y sólido, para construir marcas que soporten la evolución de una organización pequeña o mediana a una gran empresa, manteniendo su esencia e identidad marcaria.

Para resumir, es notable la necesidad de contar con un área estratégica que entienda las necesidades sociales, el pulso de época, el panorama competitivo y, por sobre todo, a la empresa y sus aspectos distintivos, para luego, a partir de la interpretación de dicha información y la interrelación de todos los factores, poder detectar oportunidades y construir una identidad propia y diferente a las de la competencia, generando un valor agregado para todos sus públicos. Asimismo, claro está que dichos procesos son funcionales y necesarios para todo tipo de empresas, siendo estas grandes, mediana o pequeñas. Del mismo modo que resulta de gran utilidad tanto para las compañías que se dirigen a consumidores finales como para las que les brindan sus servicios a otras organizaciones. Lo que siempre hay que tener en cuenta, son las características de cada organización y de la categoría, para desarrollar estrategias acordes a las circunstancias.

Capítulo 2. Modelos de construcción marcaría

Al desarrollar el rol actual del *planner* dentro de una agencia de publicidad, se hizo referencia a la necesidad de construir marcas sólidas, que respondan a las necesidades sociales y aprovechen las oportunidades del mercado. También se hizo alusión al *branding* como herramienta de construcción marcaría y los modelos propuestos por Wilensky, Aaker y Joachimsthaler y Unilever.

El presente capítulo pretende ahondar en cada uno de los modelos mencionados, describiendo y detallando las distintas variables propuestas, para luego, a partir de la interrelación de todos ellos, elaborar un nuevo modelo que permita construir marcas que aporten un valor agregado.

Dicha propuesta también contemplará los conceptos y procesos del planeamiento estratégico mencionados por María Belén Bos en la entrevista realizada.

2.1 Identidad de marca: Modelo Wilensky

Alberto Wilensky es Doctor en Ciencia Económicas, egresado y profesor de la Universidad de Buenos Aires y director de una consultora especializada en estrategias competitivas y *research*. En 2003 lanzó la tercera edición del libro *La Promesa de la Marca*, donde desarrolla un modelo de marca que brinda herramientas para construir la simbología, la identidad, el *brand character*, el posicionamiento y el discurso de una marca, factores clave a la hora de proponer una estrategia competitiva.

A continuación, se explicarán algunos conceptos propuestos por el autor, que van a resultar de gran utilidad a la hora de crear un modelo propio.

Al aludir a la simbología de la marca, Wilensky (2003) hace referencia a un concepto que abarca a todos aquellos mensajes emitidos por la compañía que permiten elaborar una imagen en la mente de los consumidores acerca de la misma. Estos mensajes no solo se reducen a los discursivos, o a las comunicaciones publicitarias. También se encuentran en el nombre, el logo, la paleta de colores, el slogan o *claim* de marca, la folletería, el

packaging y en cada uno de los medios y soportes mediante los cuales la empresa se hace presente, sea esta verbal o no.

Resulta imprescindible que dicha construcción simbólica sea consistente y única, que permita distinguirse en el mercado y con cada comunicación se vaya solidificando. “La simbología de una marca representa y conlleva tanto su identidad como su posicionamiento. Y, por lo tanto, requiere: ser coherente con su ‘pasado’, compatible por con su ‘futuro’ y diferente de sus ‘competidores’.” (Wilensky, 2003, p.108).

Por otra parte, el autor genera un aporte en relación a la definición y guía de construcción de la identidad de marca. De este modo, la define expresando que “La identidad de marca es la forma en la que ésta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas sólo son tangibles a través de su identidad.” (2003, p.109). A partir de dicha formulación, es posible interpretar que el término identidad refiere a todas las características que permiten delimitar y establecer lo que es y no es la marca. Esto incluye una parte interna de la compañía y una externa, en otras palabras, requiere de una construcción trabajada desde la organización, y, a su vez, de la interpretación por parte del público.

Cuando la identidad no está definida con solidez, las empresas tienden a emitir mensajes difusos, o, en ciertos casos, a contradecirse entre el hacer y el decir, generando confusión y falta de credibilidad. En estos casos, suele suceder que la imagen que el público se crea en su mente acerca de la empresa, difiere de la que la organización esperaba o buscaba transmitir.

Para evitar estos problemas y asegurarse de una definición clara y concisa de la identidad marcaria, Wilensky (2003) propone el análisis de cuatro grandes escenarios: el de la oferta, el de la demanda, el cultural y el competitivo.

El primer escenario está compuesto por la visión, la misión, la cultura corporativa y los objetivos a corto y largo plazo. A su vez, se pretende examinar las distintas variables que

hacen al servicio que se está ofreciendo, definiendo el producto, la plaza, el precio, los procesos, la presentación, la promoción y el personal requerido.

El escenario de la demanda lo que pretende es analizar en profundidad al consumidor, identificando sus características principales, sus motivaciones, sus fantasías y miedos, así como también los hábitos de compra y consumo.

Para realizar un estudio exhaustivo sobre el público objetivo, se suele recurrir a investigaciones de mercado o búsquedas específicas en internet. De todas formas, es válido aclarar que los *insights*, o las verdades humanas, se encuentran en todos lados, solo es cuestión de prestar atención para detectarlas e interpretarlas. En las investigaciones de carácter cuantitativo es común ver resultados estadísticos, en estos casos también se necesita procesar los datos para transformarlos en información útil. Es decir, que, si bien se parte de datos concretos para entender a las personas, la capacidad intuitiva y analítica del estratega cobra una enorme importancia en dicho escenario.

En cuanto al cultural, lo que pretende es analizar las variables relacionadas a las tendencias macro y micro sociales, siendo estas determinantes de los comportamientos del mercado y de las personas. Los valores de época y las circunstancias inscriptas dentro del ámbito político y económico de un país, son completamente influyentes en la inserción o posicionamiento de un producto dentro de cualquier categoría.

Un claro ejemplo de lo necesario que resulta investigar dicho escenario es el de La Salteña, una marca líder de pastas en Argentina, que ante un contexto inflacionario frente al cual los consumidores comenzaron a alternar las marcas de consumo para reducir la canasta familiar, detectaron la oportunidad de abaratar costos desde el *packaging* ofreciendo un producto de la misma calidad, pero, de menor precio. De esta forma, la marca salió a comunicar que, así como había acompañado siempre a sus clientes, brindándoles el mejor alimento para toda la familia, en una situación inestable en términos económicos como la que se estaba viviendo, más que nunca lo iba a hacer. Este caso permite visualizar como a partir del análisis del contexto y de las tendencias

sociales, la marca puede identificar oportunidades y sacarles el mayor provecho. A su vez, demuestra que en cada comunicación la empresa refleja su forma de ser y actuar, aportando a la construcción del posicionamiento marcario.

Finalmente, el autor propone indagar en el escenario competitivo. Este ejercicio pretende analizar lo que está haciendo la competencia. Este trabajo concierne el entendimiento del producto, servicio, posicionamiento, comunicación, recursos y propuestas de cada marca. De esta forma es posible obtener un panorama de la categoría, visualizar sus convenciones y hallar oportunidades para distinguirse en el mercado. Ya que, en palabras del autor "Si la identidad de marca surge de la diferencia, las marcas y el discurso de la competencia no pueden ser soslayados como determinantes fundamentales de esa identidad." (Wilensky, 2003, p.112).

Otro ejercicio propuesto por el autor, es el desarrollo de la Genesis de la Identidad. Se trata de una labor que busca describir en profundidad los diferentes elementos que surgen de la interrelación marca-producto, siendo que la identidad se ve influenciada y se encuentra ligada, inevitablemente, a las características del producto.

El trabajo consiste en detallar, en primer lugar, la categoría. Luego se definen los servicios del producto. Esto contempla no solo la venta del producto en sí, sino la experiencia de compra, uso o consumo que se ofrece. "Los atributos físicos o simbólicos que caracterizan al producto, así como los servicios adicionales que complementan su propuesta también influyen en la identidad de marca." (Wilensky, 2003, p. 113).

El ejercicio continúa examinando en nivel de calidad al cual es asociado el producto. Ser una marca premium o una de bajo costo, son decisiones determinantes para la identidad. Y en esta definición no solo importa la intención de la compañía, sino también la percepción del público, ya que, si la empresa busca llegar a una clase alta ofreciendo una calidad óptima de producto y servicio, pero el target no se siente interpelado siendo que lo considera de baja calidad, se produce una incoherencia en la propuesta marcaria.

Luego se busca analizar el consumo, esto implica entender los momentos, situaciones, hábitos y particularidades en la que dicho producto o servicio es consumida.

Acto siguiente, se pretende conocer en profundidad al cliente. Para eso se analizan sus características y especificidades.

Se continúa indagando acerca de los orígenes de la marca. Su lugar de procedencia o el país de producción podrían comprenderse como variables influyentes en la identidad.

Finalmente se analizan las características de la compañía y los rasgos de la personalidad que se le quieren adjudicar a la marca.

Otro de los ejercicios que Wilensky (2003) propone para delinear a identidad marcaria se llama Condiciones de la Identidad. Este consiste en construir las 4 propiedades fundamentales de la identidad: la legitimidad, la credibilidad, la afectividad y la autoafirmación.

La legitimidad de una marca tiene que ver con la mítica que se crea alrededor de su nacimiento. Esta se constituye y se establece con los años.

La credibilidad se obtiene manteniendo la coherencia marcaria. Todo mensaje que emite la empresa, desde lo discursivo y desde el actuar tiene que tener una correlación. Un caso de éxito que ejemplifica dicha propiedad es el de la empresa Rei, un *retailer* que comercializa productos para la vida al aire libre, que, bajo el concepto *#OptOutside*, durante *Black Friday*, período emblemático para realizar compras con descuentos, decidió mantener sus locales cerrados, evitando que sus consumidores pasaran todo el día encerrados. A su vez, estimularon a sus propios empleados a pasar la jornada al aire libre, pagándoles el día de trabajo. Dicha acción, si se midiera desde un enfoque económico cortoplacista, podría considerarse una pérdida de dinero, siendo que se trata de una de las fechas con mayor índice de ventas. Sin embargo, la marca apostó a la construcción marcaría a largo plazo, mostrando una coherencia y consistencia en lo que ofrece y cómo se comporta, evidenciando, de esta forma, lo fiel que es a su esencia.

En cuanto a la afectividad, se logra generando vínculos humanos y cercanos con las personas. Para ello es necesario construir a la marca como si fuera una persona, aportándole valores humanos. Además, vuelve a cobrar importancia el estudio de las inquietudes sociales, para actuar en función a estas. Cabe aclarar que, al realizar el desarrollo de la marca adjudicándole características humanas, se está estipulando una forma de actuar y de comportarse frente a las diferentes circunstancias. En otras palabras, la marca va a definir sus creencias, su postura, un punto de vista sobre el mundo, y estos parámetros también deben ser respetados y reflejados en todo momento. El último componente que comprende al ejercicio es la Autoafirmación. Esto implica que una marca se mantenga auténtica a su esencia y diferente a sus competidores, respetando su rol, su personalidad y su postura. Impidiendo, de esta forma, que se deje llevar por circunstancias puntuales, esbozando reacciones inadecuadas, que pongan en riesgo la construcción que se viene realizando.

La última labor que se tomara del autor en relación a la construcción de la identidad es el desarrollo la Anatomía de la Identidad. Dicho ejercicio fracciona a la identidad en tres áreas diferentes: la esencia, el atractivo y los distintivos.

Según Wilensky “La esencia de la marca es, entonces, una característica ‘única’ que la diferencia de las demás y constituye un valor para el consumidor.” (2003, p. 117). Es decir, que la marca debe estar definida por valores humanos que los consumidores conozcan y aprecien. Esto le va a permitir a la esencia mantenerse inmutable, aun cuando otros aspectos que hacen a la identidad marcaria se adapten a los nuevos tiempos.

El atractivo se sustenta en proporcionar beneficios de tres tipos: funcionales, emocionales y económicos.

Los primeros están relacionados con la utilidad del servicio, por ejemplo, en el caso de Garbarino podría ser la capilaridad, la variedad de productos y el multicanal de contacto.

Los emocionales están vinculados con los deseos o carencias sentimentales de los

consumidores. Continuando con el mismo ejemplo, estos serían la confianza, el respaldo, la comodidad y la calidad de vida. Los económicos tienen que ver con una cuestión meramente financiera. Cuánto le cuesta al cliente dicho producto o servicio. Para que el precio sea visto como un beneficio, debe ser competitivo. A su vez, tiene que mantener coherencia con la calidad, ya que, bajar desmedidamente los precios podría ocasionarle una asociación a un artículo de baja calidad, trucho o con un algún tipo de falla.

Finalmente, se tendrán en cuenta los aportes del autor vinculados con desarrollo de la personalidad marcaría. En este aspecto, se propone construir a la marca como si fuera una persona, adjudicándole creencias, valores y un carácter humano. “El carácter y la personalidad de una marca nos dicen ‘cómo es’ ella más allá de su apariencia externa o sus definiciones conceptuales.” (Wilensky, 2003, p. 135).

De este modo, la marca va a desarrollar un punto de vista, una forma de ver el mundo, y en función a ésta, va a reaccionar de una manera determinada frente a cada circunstancia. Cuanto más definido este el carácter, más sencillo va a resultar determinar el modo de respuesta de la marca frente a cada situación.

Para definir el *brand character* de la marca Wilensky (2003) propone ejercicios como el tratamiento del núcleo biológico, del carácter e identidad, las claves del carácter, los factores de la personalidad de la marca, la génesis de la personalidad, expresiones de la personalidad, la marca del sujeto, personificación de marca y la humanización de marca. En todos ellos, lo que se busca es entender qué aspectos de la historia de la empresa, de su organización, de sus productos y de su público objetivo hacen a la personalidad de la marca, y, a partir de esto, delinear a una serie de atributos que representen su carácter. Resulta de gran importancia entender la personalidad del consumidor, para crear una marca que sea amigable y compatible.

Al humanizar la marca y personificarla, el ejercicio que se lleva a cabo es la proyección de cómo sería dicha marca si fuera una persona, de esta forma se le adjudica una edad, una profesión, se le inventa una posible familia, se detallan sus gustos, motivaciones, la

rutina y momentos de ocio. Se describe todo lo que se crea necesario para dejar en claro cómo es su vida y cómo se comporta en cada ámbito. Incluso el autor propone la elección de figuras reconocidas, modelos y héroes, en la cual se pueda ver reflejada y se visualice dicha personalidad.

A modo de resumen, Wilensky (2003) a partir de un modelo compuesto por una serie extensa de ejercicios, permite delimitar la identidad y la personalidad de una marca, partiendo del análisis de la empresa y la indagación de la competencia y del público objetivo. Es así como logra, desde la construcción marcaria, aportarle valor a la empresa y mantener una consistencia en todo su accionar.

2.2 Construcción de marcas líderes: Modelo Aaker y Joachimsthaler

David Aaker es doctor, consultor, profesor y escritor estadounidense, especializado en *marketing*. Estudió en el Massachusetts Institute of Technology y en la Universidad de Stanford, y dictó clases de *Marketing Strategy* en la Universidad de California en Berkeley. A su vez, escribió más de 25 libros relacionados a la materia. Erich Joachimsthaler, por su parte, es fundador y presidente de Vivaldi Partners, una consultora dedicada a la estrategia global, a la innovación y al *marketing*. Juntos escribieron el libro *Liderazgo de marca*, obra de la cual se tomarán algunos conceptos que resultarán de gran utilidad a la hora de proponer un modelo propio de construcción marcaria.

En el libro cuestionan el modelo clásico de gestión de marca propuesto por Neil McElroy, y plantean uno nuevo denominado Modelo de Planificación de la Identidad de Marca, capaz de soportar las complejidades de los emergentes del mercado.

Aaker y Joachimsthaler (2001) consideran que el modelo tradicional está caracterizado por la gestión táctica y reactiva, enfocado en delinear la imagen de la marca, con el fin de conseguir resultados financieros a corto plazo. A su vez, contempla a las categorías de producto y a los mercados como únicos, sin lugar a entrelazar sub marcas, ni las distintas unidades de negocio que conviven dentro de una misma organización. Tampoco tiene en

consideración la globalización y la expansión a nuevos países. La comunicación está orientada únicamente a los clientes y la estrategia enfocada en las ventas.

En otras palabras, se trata de un modelo pensado para responder a las necesidades o circunstancias del momento, con propuestas cortoplacistas. Incapaz de contemplar la complejidad que implica insertar una marca en el mercado, posicionarla y mantenerla activa. Tampoco toma en consideración la cantidad de públicos a los cuales se dirige una organización, comenzando por el interno. Y lo más importante, no construye la identidad de una marca en un marco de coherencia y consistencia, capaz de generar contenido relevante para las personas y fidelizar a los clientes.

Siendo que modelo de Neil McElroy resulto insuficiente para comprender y adaptarse a las nuevas necesidades y los cambios de contexto, Aaker y Joachimsthaler propusieron un nuevo modelo de liderazgo de marca, cuyo objetivo principal es el de construir marcas poderosas. Esto implica una gestión del valor de marca. Según los autores, el valor de marca se define como “Los activos (o pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan (o sustraen) al producto o servicio.” (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 33). Estos activos pueden agruparse en cuatro dimensiones: el reconocimiento, la calidad percibida, las asociaciones de la marca y la fidelidad.

Es decir, para construir marcas que generen un valor agregado en la vida de las personas, que logren que un reconocimiento y una elección voluntaria, es necesario desarrollar activos que excedan al bien de consumo y se incorporen al mismo logrando un posicionamiento determinado en la mente del consumidor.

Aaker y Joachimsthaler (2001) plantean cuatro desafíos que afrontan las empresas que buscan alcanzar el liderazgo de una marca. El primero es contar una estructura organizacional preparada, con procesos de gestión orientados a la estrategia. Le sigue la interpretación de la arquitectura marcaria, para ello es necesario visualizarla y otorgarle un rol a cada una de las marcas que la componen. Luego se debe desarrollar la identidad

y el posicionamiento, y finalmente, determinar los planes de construcción de la marca, para hacer realidad dicha propuesta.

Estos desafíos connotan el trabajo que hay detrás de una estrategia. No basta con entender el objetivo a corto plazo de la marca, sino que implica una visión más holística y visionaria, una estructura adecuada y procesos estipulados que permitan su implementación.

El modelo propuesto consta de tres etapas: el análisis estratégico, el sistema de identidad de la marca y el sistema de implementación.

La primera etapa consiste en analizar tres variables que, luego, le van a permitir al profesional tomar decisiones para desarrollar la estrategia. En este sentido, Aaker y Joachimsthaler (2001) proponen realizar, en primera instancia, el análisis de clientes, en el cual indagan en las tendencias, las motivaciones, las necesidades no cubiertas y la segmentación. Continúan realizando el análisis competitivo, entendiendo la imagen y la identidad de cada marca de la competencia, tanto actual como potencial. Identificando, a su vez, sus fortalezas, sus vulnerabilidades y su posicionamiento. Finaliza con el autoanálisis, lo cual implica visualizar la imagen actual de la marca, la herencia, las fuerzas y capacidades y los valores organizativos. De esta forma es posible comprender los recursos con los que cuenta y la disponibilidad para suministrar.

Una vez recopilada e interpretada dicha información, el profesional desarrolla el sistema de identidad de la marca. Dicha identidad está compuesta por tres dimensiones: la identidad central, la extendida y la esencia. La identidad central refleja los valores y la estrategia organizativa, sintetiza la visión de la marca y representa los objetivos de comunicación. A su vez connota los distintivos que la hacen única.

La identidad extendida incluye la personalidad y las especificaciones de lo que es y no es la marca. Aporta definiciones que quedan fuera de la identidad central.

La esencia es la representación más clara de la identidad. Debería poder esbozarse en una idea que sintetice el alma de la marca. Es la que va a resonar en la mente de los

consumidores y la va a hacer única y diferente a cualquier otra. A su vez, “debe ser lo suficientemente provocadora como para dar energía e inspirar a los recursos humanos y asociados de la organización.” (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 63). De esta forma, queda claro que la esencia no solo es una herramienta útil para construir la imagen externa de la compañía y su posicionamiento en el mercado, es vital para todos los aspectos de la organización, y debe mantenerse a lo largo del tiempo.

A su vez, existen 12 categorías de identidad de marca organizadas alrededor de cuatro perspectivas: la marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo. En relación la primera, las categorías posibles de construir con el alcance del producto, los atributos del producto, la calidad y el valor, los usos, los usuarios y el país de origen. En cuanto al segundo, se encuentran los atributos organizativos y la definición de una organización local o global. Al desarrollar la marca como persona, las variables que se desglosan son la personalidad de la marca y las relaciones con el cliente. Finalmente, al desarrollar la marca como símbolo, se determina la imagen visual y metafórica y la herencia de la marca. (Aaker y Joachimsthaler, 2001).

En otras palabras, para poder construir la identidad de marca en sus tres dimensiones, los autores plantean una serie de ejercicios útiles, esbozados en 12 categorías y distribuidos en cuatro perspectivas. Estas herramientas permiten ordenar el proceso de construcción identitaria y sirven como guía para el profesional, pero no necesariamente una marca debe estar desarrollada en función a las 12 categorías. En cada caso, se debe entender las variables que resultan relevantes para dicha elaboración.

Un buen tratamiento de la identidad, debería establecer una relación entre la marca y sus clientes, generando lo que los autores denominan la preposición de valor, o suministrando credibilidad para otras marcas respaldadas. Dicha preposición de valor implica brindar beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión.

Una vez planeado el sistema de identidad, éste debe implementarse. Para eso los autores proponen cuatro componentes: la elaboración de la identidad de marca, la posición, los planes de construcción y el seguimiento.

“La elaboración de la identidad de marca es un conjunto de herramientas diseñadas para añadir riqueza, textura y claridad a la identidad de marca.” (Aaker y Joachimsthaler, 2001, p. 59). En este sentido, se debe poder brindar referencias que permitan visualizar y tangibilidad la identidad pensada anteriormente, para que su implementación sea efectiva y respete su ideación.

La posición de la marca representa los objetivos actuales de comunicación. Este debería poder comunicarle al público objetivo las ventajas diferenciales, induciendo a una elaboración deseada de la imagen de la marca en la mente del consumidor.

El plan de construcción implica definir los medios, los puntos de contacto, la audiencia, el diseño del producto y la estrategia de distribución. Es decir, poder determinar no solamente cómo se va a comunicar, sino, hacer tangible y organizar todos los aspectos que van a permitir que esa identidad se visualice.

Finalmente se debe hacer un seguimiento, midiendo los resultados, para entender si la estratégica fue óptima o requiere de una redefinición.

Este modelo brinda herramientas útiles para afrontar las distintas partes de la estrategia, desde el análisis y la recolección de datos, hasta su implementación y medición. De esta forma, se logra desarrollar una identidad perdurable en el tiempo, que pueda ser reflejada en cada comunicación emitida por la marca. Cabe la aclaración que dicho discurso no se reduce únicamente a la publicidad. Como fue mencionado anteriormente, el diseño del producto y su packaging, también hacen a la trasmisión de la identidad.

2.3 Las bases claves de la marca: Modelo Brand Key de Unilever

Unilever, la compañía multinacional que comercializa más de 400 marcas en diferentes categorías de producto, desarrolló un modelo propio de construcción de marca

denominado Brand Key, que actualmente es utilizado universalmente por agencias y profesionales.

Dicho modelo se encuentra disponible en la aplicación *Strategy Deck*, que recopila y acerca a las personas diferentes esquemas utilizados por los estrategas.

El Brand Key es un *framework* de arquitectura marcaria, que funciona como una guía para la marca, permitiendo construir un posicionamiento claro y una imagen sólida. De esta forma, hace posible la definición de la voz institucional, del tono y de la manera de ser y actuar de dicha marca.

El esquema consta de 9 componentes estratégicos: Los pilares de marca, el panorama competitivo, el público, el *insight*, los beneficios, los valores y personalidad, el *reasons to believe*, el discriminador y la esencia. En términos gráficos, las variables se encuentran ordenadas de una determinada manera, formando la representación de una llave. A nivel metafórico, se puede interpretar que los componentes moldean un mundo de sentido en el cual la marca se va a desplegar, haciéndose visible en cada comunicación y acción de marketing.

Los pilares de la marca están asociados a la herencia y a los valores sobre los que se desarrolló y se quiere seguir construyendo la marca. Tiene que ver con sus inicios, con esos aspectos que influyeron y la marcaron desde su nacimiento y la llevaron a ser quien es hoy. Es un desglose similar al que refieren Aaker y Joachimsthaler (2001) al hablar de la herencia de la marca y al que alude Wilensky (2003) al mencionar la herencia de la marca en el marco de la construcción de la génesis de la identidad.

El panorama competitivo consiste en entender en qué contexto la marca debe insertarse y sobrevivir. Esto incluye a otras marcas cuyos productos o servicios compiten directa o indirectamente con el de la marca que se desea construir. La competencia indirecta está compuesta por aquellas empresas cuyos productos no son idénticos, pero resuelven la misma necesidad y su consumo se da ante las mismas circunstancias. Este ejercicio

también lo proponen realizar Wilensky (2003) en el escenario competitivo y Aaker y Joachimsthaler (2001) en el análisis competitivo.

El público implica definir a qué grupo de personas la marca se va a dirigir. Y el *insight* es el espacio emocional en la vida de los consumidores en el que ésta se puede posicionar. En otras palabras, es una verdad humana a la cual la empresa pretende responder.

Luego le siguen los beneficios, que pueden ser tanto de carácter emocional como funcional. Son las razones por las cuales una persona querría comprar dicho producto. Esta variable es la que Aaker y Joachimsthaler (2001) denominan proposición de valor, incorporándole el beneficio de autoexpresión. Y al que Wilensky (2003) refiere al mencionar el atractivo dentro de la Autonomía de la Identidad.

Los valores y la personalidad corresponden al conjunto de características humanas que se le adjudican a la marca, definiendo su forma de ser y actual. Esto va a permitir generar vínculos cercanos y reales con los consumidores, y delinear un marco de coherencia en el cual la marca se va a desenvolver. Es un ejercicio similar al que propone Wilensky (2003) con la definición del *Brand Character* y al que refieren Aaker y Joachimsthaler (2001) al construir la marca como persona.

El *reason to believe* es la prueba que se ofrece para acreditar el posicionamiento de la marca. Es decir, son todas esas razones por las cuales se puede garantizar que las promesas que esboza la marca son reales y factibles. Por ejemplo, si una marca dice ofrecer una excelente experiencia de compra, su *reason to believe* podría ser el hecho de brindar capacitación a los vendedores, ofrecer multicanal de contacto, tener capilaridad, contar con un servicio disponible las 24 hrs, entre otros.

El discriminador es la razón específica por la cual dicha marca se distingue de cualquier otra de la categoría. Es ese atributo que la hace única y diferente.

Finalmente, la esencia corresponde al alma de la marca, al ADN. Se sintetiza en una sola frase y debe representar todo aquello que la marca quiere reflejar. El presente modelo no pretende un desglose tan específico de la esencia como el que proponen realizar Aaker y

Joachimsthaler (2001). Sino más bien, se asemeja al ejercicio que plantea Wilensky (2003) en relación a la definición de la esencia en la Autonomía de la Identidad.

Las diferentes variables propuestas en el Brand Key, funcionan como una guía que orienta a cualquier profesional que deba trabajar con la marca, delineando un marco de coherencia y consistencia discursiva.

Como fue demostrado desde la comparación de los conceptos propuestos por los diferentes autores, todos los modelos descritos anteriormente trabajan sobre variables similares, cambiando el orden y, en algunos casos, el sentido de cada una de ellas. Todos son válidos y permiten resolver la construcción marcaria en contextos emergentes. Los tres esquemas parten del análisis del entorno competitivo, de las personas y proponen un autoanálisis de la marca. De esta forma, permiten definir la personalidad, la esencia y la identidad de dicha marca. El modelo de Aaker y Joachimsthaler (2001), a su vez, brinda herramientas para implementar dicha estrategia.

2.4 Aportes del Planning, mirada de María Belén Bos

Para comprender los procesos de trabajo dentro de una agencia de publicidad, utilizados para desarrollar e implementar las construcciones de marca, se realizó una entrevista a la Licenciada en Comunicación Social, María Belén Bos. Ella es egresada de la Universidad de Buenos Aires y actualmente se desempeña como estratega en la agencia Picnic.

La entrevistada comenzó explicando que para planear es necesario tener un método. Esto no implica un modelo paso a paso, sino más bien de un proceso de trabajo con distintas instancias, capaz de adaptarse a las necesidades y desafíos de cada proyecto.

El proceso que Bos utiliza en la cotidianidad, comienza con lo que ella denomina el momento cero. Esta es la instancia en la que el profesional recibe el *brief*, o un pedido del cliente. Ante esta situación, lo correcto sería coordinar una reunión para hacerle preguntas, definir objetivos, desafíos y alcances del proyecto. “Para mi es crucial entender con claridad el desafío antes de empezar a trabajar, es el punto de partida.” (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017).

Luego continúa con la etapa de divergencia, instancia en la cual se debe explorar, indagar e investigar acerca de las tres artistas que hacen al triángulo estratégico: la marca, el contexto y las personas, sin perder de vista el objetivo de negocio.

Al finalizar dicho análisis, se entra en una etapa de convergencia, en la cual el estratega establece lazos y relaciones entre las distintas variables examinadas, saca conclusiones y arma un diagnóstico de la situación, quedándose con los datos que realmente importan y le resultan útiles. Según Bos “En el proceso de convergencia se ponen en juego habilidades de síntesis y conceptualización.” (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017). De esta forma, se logra asociar y unir ideas hasta llegar a una propuesta diferenciadora. Esta propuesta puede ser un concepto estratégico, un valor o un lugar vacante en el cual la marca se podría posicionar.

Finalmente, el proceso termina con el *Brand experience*, etapa creativa en la que, dependiendo la estructura de la agencia, el *planner* tiene un rol más o menos activo.

Esta es la instancia en la que el equipo de creatividad le da vida a la propuesta diferenciadora desarrollada por los estrategas. Puede ser a través de una innovación de producto, de una campaña publicitaria, o de un evento.

La entrevistada menciona que, en la publicidad tradicional, las marcas primero lanzaban campañas publicitarias, y después acompañaban este discurso con acciones tangibles. Y cuestiona dicha metodología bajo la opinión de que las campañas publicitarias que carecen de un sustento desde la acción, dejaron de ser creíbles, y por lo general, tampoco logran una consistencia en el tiempo, ni una coherencia con la esencia de marca, por ende, pasan desapercibidas.

Frente a este panorama, propone un nuevo modelo basado en la acción. En este sentido, afirma que “Generar valor a la vida de las personas con acciones concretas es lo que en realidad construye valor de marca.” (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017). Es por esto que primero propone hacer y luego comunicarlo, manteniendo la coherencia y la consistencia a lo largo del tiempo.

A modo de síntesis, es posible notar semejanzas entre algunos componentes de los modelos descritos en el presente capítulo. Teniendo en cuenta el proceso de trabajo utilizado a diario por la estrategia entrevistada, y tomando en consideración los conceptos más relevantes propuestos en los distintos modelos de construcción marcaría desarrollados por Wilensky, Aaker y Joachimsthaler, y Unilever, a continuación, se pretende esquematizar una estructura propia.

2.5 Interrelación para la construcción de un modelo nuevo

En función a los aportes brindados por María Belén Bos (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017) relacionados al proceso de trabajo dentro de una agencia publicitaria, queda en evidencia la necesidad de partir de un *brief* de cliente donde se especifiquen los objetivos y desafíos a resolver mediante el trabajo estratégico.

Una vez que clarificadas las necesidades y el propósito de la labor a realizar, inicia la etapa de investigación e indagación. A esta instancia Bos la denomina etapa de divergencia. En el nuevo modelo llamará a dicho periodo etapa de análisis.

En esta fase, Wilensky (2003) propone indagar acerca del escenario cultural, de la oferta, de la demanda y el competitivo. Aaker y Joachimsthaler (2001), por su parte, analizan al consumidor, a la competencia y realizan un autoanálisis. El modelo de Brand Key indaga en el contexto competitivo, en público objetivo y en la empresa. Para este último punto analiza los pilares de marca, el discriminador, el *reason to believe* y los beneficios.

El presente modelo basará la investigación en cuatro pilares: el problema social, el público objetivo, la competencia y el autoconocimiento.

En la primera instancia analizará el escenario cultural compuesto por las características, las motivaciones y las necesidades de las personas. La segunda fase se enfocará en las variables duras y blandas de la segmentación del público objetivo. En cuanto a la competencia, se investigará la propuesta de negocio de cada empresa, la imagen de marca y el posicionamiento, y a modo de conclusión se hará un resumen que facilitará la visualización del panorama competitivo. Finalmente, en el autoconocimiento se propone

examinar la herencia, la razón de ser de la marca, la identidad visual, la personalidad, los beneficios funcionales, emocionales y económicos, los valores de la marca y su fortaleza. Una vez finalizada la etapa de análisis, Bos propone continuar (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017) con la instancia de convergencia. En este caso, se la denominará etapa de interpretación. Se trata de un momento de conceptualización, cuyo objetivo principal yace en identificar un problema o una oportunidad puntual, que permita detectar el diferencial de la marca.

Una vez detectado el aspecto distintivo, se realizará una propuesta estratégica. A diferencia del proceso mencionado por la entrevistada, donde la propuesta se encuadra dentro de la fase de convergencia, en este nuevo modelo se la apartará, considerándola una etapa en sí misma. De esta forma se pretende darle mayor valor e importancia, siendo que es la última instancia en la que el *planner* tiene absoluta incidencia y mayor poder de aporte.

Partiendo del hallazgo, sea este un problema o una oportunidad, se elaborará la propuesta estratégica, que consistirá en definir el rol de la marca, su tono y personalidad, la creencia, su esencia, el *reason to believe* y un concepto estratégico que sintetice el lugar que ésta pretende ocupar en la mente del consumidor. De este modo, se podrá visualizar con claridad la forma de ser y pensar de dicha marca, para mantener la coherencia en el discurso y en cada accionar de la empresa. Se tratará de una propuesta con visión a largo plazo, que será utilizada a modo de guía para orientar cada comunicación emitida por la organización.

A modo de resumen, el modelo de elaboración propia que se pretende utilizar en el presente proyecto de graduación consta de tres etapas: el análisis, que incluye la exploración del problema social, del cliente, de la competencia y el autoconocimiento, luego continúa con la interpretación y finaliza con la propuesta estratégica. En ésta última etapa el estratega pone en juego su costado más creativo.

Suponiendo que dicha propuesta fuese aprobada, el proceso continuaría involucrando al área de creativos, o a los profesionales correspondientes, para desarrollar piezas creativas de comunicación o un plan de acción para darle vida a dicha estrategia.

Para que el desarrollo marcario sea útil, debe ser enseñado a toda la organización y tenido en cuenta para cada acción o reacción que esboce la empresa. Como ya fue mencionado anteriormente, es importante recordar que todo lo que dice o hace la institución se ve reflejado en el exterior e influye en la percepción que las personas generan en sus mentes acerca de la marca. Es por este motivo que la estrategia debe ser conocida por todos e internalizada, de modo que se logre mantener la coherencia y la consistencia en todos los mensajes emitidos.

Capítulo 3. La generación Z, los futuros trabajadores

En los distintos esquemas detallados en el capítulo anterior, incluyendo el nuevo modelo de propia elaboración, se menciona la necesidad de analizar el público objetivo, con el fin de detectar emergentes y tensiones sociales que la marca pueda resolver. Si la propuesta parte de problemáticas reales y cotidianas, es probable que su inserción en el mercado se torne más sencilla y se logren construir vínculos profundos y verdaderos con las personas.

Tanto Aaker y Joachimsthaler (2005) al referirse al análisis estratégico de clientes, Wilensky (2001) al mencionar el escenario de la demanda, el modelo de Brand Key elaborado por Unilever al hablar del *target group* y el esquema de trabajo descrito por María Belén Bos al plantear el análisis de las personas, remarcan la necesidad de determinar a quién nos dirigimos y detallar su perfil en profundidad. De la misma forma que el nuevo modelo propone indagar en las tendencias sociales y el cliente, dentro de lo que se considera fase de análisis.

A continuación, se llevará a cabo el análisis de la generación Z, conformada por los jóvenes que hoy en día están terminando el colegio y las carreras universitarias, para insertarse en el mercado laboral. Antes de comprender la principal problemática que atraviesan, se indagará acerca de sus características generales, su relación con el trabajo y se los comparará con los Millennials.

3.1 Características de una nueva generación

La generación Z, también conocidos como IGen o *Centennials*, está conformada por las personas nacidas entre 1994 y 2010. Según un informe presentado por J. Walter Thompson Intelligence (2015), representan aproximadamente el 26% de la población mundial. Se los reconoce como los primeros nativos digitales, ya que incorporaron internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización. Crecieron con la red y los nuevos medios digitales como parte de su ambiente natural. Es por esto, que

para los jóvenes Z la tecnología no representa un fin, sino un medio para acceder a una infinidad de contenidos. De la misma forma que no resulta un obstáculo ni una vivencia novedosa, como si podría serlo para las generaciones anteriores que no nacieron con un *Smartphone* entre las manos. “Lo que para nosotros es una experiencia innovadora, como ojear un periódico digital, leer un libro en un Kindle o escuchar música en Spotify, para ellos es el soporte natural de esos contenidos.” (Ortega y Vilanova, 2016, p. 5).

Internet representa la mayor herramienta de entretenimiento y comunicación de los *Centennials*. Relacionarse y participar en las redes sociales, les permite estar constantemente informados y les hace sentir que fortalecen los vínculos y la cercanía con los demás. Es una forma de integrarse, estar acompañados y pertenecer. Incluso logran traspasar fronteras, conectándose con personas de otros países. De alguna manera, este tipo de contacto funciona como un puente con la vida real. Hasta son capaces de generar vínculos cien por ciento online, comenzando o finalizando un noviazgo por la aplicación WhatsApp, o considerando que un amigo es quien simplemente acepta una solicitud en Facebook.

Por otra parte, se encuentra la mirada examinadora de las personas mayores, que generalmente cuestionan este tipo de lazos intervenidos por las herramientas digitales, ya que consideran que aíslan a las personas de sus propios entornos, perjudican el desarrollo de las habilidades comunicativas y banalizan las relaciones. “Las generaciones mayores se debaten tratando de entender por qué pasan tanto tiempo online.” (Finch, 2015). A su vez, con la facilidad para expresarse y bajo la creencia de que cualquier persona merece ser escuchada y tenida en cuenta, consideran que está desapareciendo el principio de autoridad, volviéndose cada vez más difícil poner límites.

Lo cierto es que se trata de una generación que tiene a la tecnología incorporada, lo que les permite utilizarla como una aliada para resolver todo tipo de inquietud y acceder a una inmensidad de contenido de forma inmediata.

Por otro lado, los jóvenes pertenecen a una generación que creció con los ojos abiertos frente a catástrofes como el terrorismo y la recesión económica. Esto marcó firmemente su personalidad, haciéndolos más realistas y maduros que las generaciones anteriores. “Esta generación es 100% nativa digital y creció en tiempos de incertidumbre, hechos que resultaron determinantes para la conformación de su visión.” (Finch, 2015). Fueron sus familias las que padecieron en carne propia la crisis de carácter político y económico, es por esto, que los valores más fuertes que defienden están asociados al desarrollo democrático, la tolerancia a la diversidad y el cuidado al medioambiente. Ortega y Vilanova caracterizan a los *Centennials* afirmando que:

Entre sus rasgos más sobresalientes, se encuentran: el omnipresente uso de las herramientas digitales en toda relación social, laboral o cultural; su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias, y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida. (Ortega y Vilanova, 2016, p. 3).

En cuanto a la educación, de acuerdo a lo que plantean los autores, los jóvenes están demandando un cambio en los modelos de enseñanza. La educación moderna, tal como se la conoce y se la sigue aplicando hoy en día, nació en el contexto de la Revolución Industrial, entre fines del siglo 18 y principios del 19, con el objetivo de preparar a los estudiantes para que puedan convertirse en buenos empleados para las fábricas, formándolos con un pensamiento más o menos homogéneo que funcionara bien en el rutinario entorno laboral de la época.

Si bien el objetivo actual de las escuelas continúa siendo el de preparar a los jóvenes para su futuro laboral, el mundo está cambiando a un ritmo sin precedentes, haciendo que los métodos educativos queden obsoletos. “Padecemos el desafío de lidiar con el siglo XXI usando un cerebro ‘cableado’ en el siglo XX.” (Bilinkis, 2014, p. 223).

La generación Z critica el tipo de enseñanza teórica y formal que propone el sistema tradicional, donde los roles dentro de las instituciones educativas y dentro del aula son meramente verticalistas. Esto contempla una estructura en la que el profesor es quien tiene todo el conocimiento y debe inculcárselo a los alumnos, que mantienen un rol

pasivo. Lo que están exigiendo es un tipo de enseñanza más práctica, flexible y participativa, orientada a las experiencias y al entrenamiento de habilidades que luego les permitan afrontar un futuro laboral caracterizado por la incertidumbre y el cambio. (Bilinkis, 2014).

Los jóvenes necesitan aprender a pensar sistémicamente y estimular la creatividad, para poder, ante cualquier situación, interrelacionar los distintos componentes y encontrar soluciones novedosas, más allá de los conocimientos técnicos de cada profesión.

Es una generación que se crió en la hiper conexión, aturdida por el exceso de estímulos y el uso de múltiples pantallas en simultáneo. Según Finch (2015), para poder canalizar los altos caudales de información, debieron aprender a filtrar el contenido, reduciendo el tiempo de atención a 8 segundos. Si bien les cuesta concentrarse en una sola cosa por tiempo prolongado, tienen la capacidad para estar conectados con distintos dispositivos a la vez. Esta reducción de la atención plantea un desafío para la realización de tareas educativas que requieren de una actividad sostenida por períodos largos.

Por otro lado, están acostumbrados a entretenerse con los videojuegos, los cuales incorporan desafíos de manera creciente, sin saltos que produzcan frustración y ajustados a la destreza adquirida por cada jugador. Lo opuesto a lo que propone la educación actual, que intenta que todos los chicos estudien lo mismo al mismo ritmo, aunque algunos aprendan rápido y se aburran y otros, más lentos, queden inexorablemente atrás. “Posiblemente parte de la experiencia educativa futura incluya recuperar el valor del juego utilizando videojuegos.” (Bilinkis, 2014, p. 233).

Hay una gran cantidad de jóvenes pertenecientes a dicha generación que opinan que hay maneras de tener una buena educación sin acudir a la universidad. Consideran que el *e-learning* es una metodología que facilita la incorporación de conocimientos y se adapta a sus necesidades. Están acostumbrados a resolver cualquier problema mirando tutoriales en YouTube. Cuando tienen una duda puntual, miran videos cortos que les explican en pasos sencillos las distintas maneras de solucionarlo. De la misma forma que acuden a

contenido *Do It Yourself* para aprender algo nuevo, o desarrollar una habilidad desde la comodidad de sus casas. Por estos motivos, Ortega y Vilanova los definen como “Autodidactas, creativos y sobreexpuestos a la información”. (2016, p. 7).

Teniendo en cuenta las características mencionadas, se puede definir a los jóvenes Z como nativos digitales que viven hiper conectados y hacen *multitasking*, es decir, utilizan distintos dispositivos en simultaneo y saltan de un tema al otro sin solución de continuidad. Son empáticos, comprensivos, inseguros, tienen pensamiento propio, están comprometidos con ellos mismos y con el entorno. Son independientes, autodidactas, ambiciosos y están, de a poco, conociendo nuevos espacios y haciendo nuevos vínculos.

3.2 Diferencias generales entre Millennials y Centennials

A menudo se los suele comparar con los *Millennials*, generación conformada por las personas nacidas entre 1980 y 1994, también conocidos como generación Y o YGen.

Esta analogía surgió hace pocos años, cuando los *Centennials* comenzaron a insertarse en el mercado laboral, ya que, al igual que con sus predecesores, provocaron grandes controversias en las empresas.

Con el ingreso de los *Millennials* al mundo profesional, las organizaciones se vieron obligadas a enfrentarse a una generación con nuevos paradigmas en relación al trabajo y la concepción de la vida misma. Las investigadoras enfocaron sus esfuerzos en conocer a fondo los comportamientos y pretensiones de los jóvenes que no estaban adaptándose a las reglas tradicionales de las empresas. Quienes lograron una transformación para convivir y negociar con sus exigencias, le están sacando provecho a todas sus capacidades, aportando a la evolución y crecimiento de los negocios. Quienes no, de a poco se están quedando obsoletos.

A pesar de que la sensación de cambio y la necesidad de adaptación se repiten con el ingreso de una nueva generación, hay grandes desemejanzas entre los *Millennials* y los *Centennials*.

La primera diferencia yace en el hecho de que la YGen creció en el inicio de la era de internet, mientras que los Z son nativos digitales. No tuvieron que aprender a usar los diferentes dispositivos, los incorporaron naturalmente. Según Julia Kaiser, *Planner* en Don y ex Analista de Tendencias en Kantar Futures, esta distinción clave influye fuertemente en sus comportamientos, haciendo que “Los *Millennials* se deslumbran con cada novedad tecnológica y los *Centennials* adopten una posición más cautelosa, curando más selectivamente el contenido que consumen y generan.” (Comunicación personal, 28 de agosto, 2017). Esto se debe a que los *Millennials* crecieron en un mundo donde informarse era considerado un privilegio, a diferencia de la IGen, que, ante tanta abundancia de información, debió aprender a seleccionar lo útil y desechar lo innecesario.

Por otro lado, los Y, al ingresar al mundo de las redes sociales de más grandes, en una etapa de extrema necesidad de pertenencia, desarrollaron un tipo de ansiedad definida bajo el concepto FOMO, *fear of missing out*, sintiendo un miedo constante a perderse de un contenido relevante y quedarse afuera. A los Z les pasa lo opuesto, están tan acostumbrados a estar al tanto de todo, que la desconexión se vive como un placer. A este fenómeno se lo denomina JOMO, *joy of missing out*. (Comunicación personal, 28 de agosto, 2017).

Los *Millennials* son curadores de contenido, en cambio los Z, en vez de curarlo, lo crean. Son prosumidores, producen el contenido que consumen. Ambos tienen más desarrollado el lenguaje visual que la habilidad verbal y escrita. Sin embargo, según Kaiser (Comunicación personal, 28 de agosto, 2017), los primeros prefieren las imágenes, mientras que los segundos se inclinan por el video. De esta forma los jóvenes pertenecientes a la IGen se vuelven cada vez más autodidactas, prescindiendo de un profesor físico que les enseñe en un pizarrón a solucionar problemas puntuales. Los tutoriales son un recurso de resolución inmediata al que recurren constantemente.

Los *Millennials* en todos los ámbitos de su vida buscan diferenciarse, creen que eso es lo que los hace únicos y especiales, buscan agradar y la constante aprobación de los demás, en redes sociales expone la mejor versión de sí mismos. Los Z, en cambio, lo que están necesitando es definirse, comprender su esencia sin perderse en el paralelismo entre la imagen proyectada en redes sociales y la vida real. “Mientras los *Millennials* están en constante búsqueda de lo que los hace singulares, intentando mostrar en las redes sociales una versión idealizada de sí mismos, los *Centennials* todavía están experimentando y auto conociéndose.” (Comunicación personal, 28 de agosto, 2017). Se están descubriendo en distintos ámbitos de la vida, están conformando su identidad. Por eso, buscan mostrarse tal cual son, esperando que los acepten de esa forma. Valoran la transparencia y la autenticidad.

3.3 El ámbito laboral

Los *Millennials*, que, según Clarín (2017), actualmente representan aproximadamente el 42% de la fuerza laboral del país, están ascendiendo dentro de las empresas para ocupar el rol de jefe de los nuevos jóvenes *Centennials*, que están comenzando a insertarse en el mercado.

Como se explicó anteriormente, fue la primera generación en cuestionar las prácticas profesionales y los modelos de trabajo tradicionales llevados a cabo dentro de las organizaciones. De esta forma, obligaron a los empresarios y jefes a cambiar y adaptarse a la situación para poder incorporar a los nuevos trabajadores con personalidades, ideales y puntos de vista fuertemente definidos.

Los *Millennials* creen en el trabajo colaborativo y horizontal, consideran que las estructuras jerárquicas y verticalistas aplanan los proyectos y sus resultados, impidiendo que cada empleado despliegue al máximo su potencial, complementándose con las habilidades y conocimientos de sus compañeros. Su objetivo principal no está ligado al ascenso dentro de la organización, priorizan el hecho de disfrutar el día a día y sentirse realizados con ellos mismos. Aunque la valoración de su desempeño y la remuneración

sean factores importantes, el clima laboral y los desafíos son claves para permanecer dentro de la organización. “Su ideal no es necesariamente moverse hacia arriba y escalar puestos, sino coleccionar experiencias variadas y enriquecedoras.” (Comunicación personal, 28 de agosto, 2017).

En comparación a las generaciones anteriores, tienen más desarrollado y entrenado su lado creativo y disfrutan de aplicarlo en el trabajo. Prefieren las empresas verdes que cuidan el medioambiente y establecen distintas medidas para proteger al planeta, y hacer del mundo un lugar mejor.

Uno de los paradigmas más grandes que los *Millennials* lograron romper, está asociado a la idea de que la vida no gira completamente en entorno a trabajo. Le comenzaron a dar una gran importancia a la realización personal y el disfrute de la cotidianidad. Para ellos la vivencia de experiencias es lo primordial.

Si bien la generación Z recién se está comenzando a insertar en el mercado laboral, ya se están identificando rasgos de su comportamiento a nivel profesional. Al parecer, tienen una filosofía y una forma de actuar similar a la de sus predecesores. Sin embargo, como se explicó anteriormente, existen ciertas diferencias dadas por el contexto económico, político y social en el que se crio y creció cada generación.

Los *Centennials* tienden a poner más cosas en tela de juicio. Esto se debe a que son una camada de jóvenes más madura y realista que los *Millennials*, quienes se caracterizan por ser ingenuos y utópicos. “Aunque ambas generaciones tengan tendencias idealistas, los *Millennials* sean más soñadores y románticos y los *Centennials* más pragmáticos.” (Comunicación personal, 28 de agosto, 2017).

El trabajo que vienen construyendo los *Millennials* con relación a la diversidad y el cuidado del medioambiente, la Gen Z pretende continuarlo y llevarlo a otro nivel. De hecho, ya están usando la creación de empresas como herramienta de cambio social en materias como la desigualdad, la participación ciudadana, o el desarrollo de medidas sustentables. Para eso lanzan al mercado emprendimientos que les permiten encontrar

soluciones reales a las problemáticas de su entorno. Otros motivos que están llevando a muchos jóvenes a optar por el desarrollo de negocios propios frente al empleo asalariado, incluso antes de tener su primer trabajo, están asociados al hecho de tener autonomía dentro del ámbito laboral y poder ser sus propios jefes, implementando modelos de trabajo más colaborativos y horizontales.

Acorde a las tendencias laborales que impulsan las nuevas generaciones, se encuentra la *gig economy*, una manifestación que refleja el paso de una economía donde el trabajo era estable, por cuenta ajena y para un solo empleador, a otra en la que la labor tiende a ser temporal, autónoma y para varios empleadores a lo largo de la trayectoria profesional. (Ortega y Vilanova, 2016). De esta manera se logra generar una red de trabajos independientes que, enlazados entre sí, permiten generar iniciativas de gran alcance.

De todas formas, hay un gran número de personas que no toleran la incertidumbre y el riesgo de caer en la precariedad laboral, porque, como se mencionó anteriormente, no dejan de ser personas maduras y realistas que se criaron en un entorno de crisis e inestabilidad. Por eso, en muchos casos, siguen optando por el trabajo en relación de dependencia, eligiendo desenvolverse dentro de las empresas que mantienen una filosofía más colaborativa, sustentable, y con las que comparten valores.

Aunque parezca novedoso, según Universum (2015) priorizan la relación con los jefes cara a cara, antes que la comunicación vía e-mail o mensajes instantáneos. Los vínculos humanos resultan imprescindibles, ya que no solo van a cumplir con un horario, sino que pretenden crecer, superar desafíos y adquirir cada vez más herramientas, disfrutando la cotidianidad laboral en ambientes flexibles y liberales.

Otro aspecto que evolucionó enormemente en el momento de la incorporación de los Z a las universidades y al mercado laboral, es el ritmo y la forma a través de los cuales se produce la información. En la última década la producción científica mundial se multiplicó por dos, así como también los volúmenes de datos que aumentaron en cantidad y en velocidad, permitiendo transmitir y procesar contenido de forma inmediata. En este

contexto, innovar ya no se trata de pensar fuera de la caja, porque todo cambia y evoluciona de un segundo al otro. Lo típico y convencional dura poco y se vuelve más relativo. Por eso los *Centennials* para llegar a una idea novedosa, lo que deben tener es la capacidad para filtrar y seleccionar las piezas de la información, sean estas provenientes de fuentes académicas o vulgares, para luego combinarlas y alterarlas, llegando de esta manera a la idea innovadora. “Por tanto, el conocimiento técnico será imprescindible, pero los profesionales del futuro más valiosos no serán tanto los que estén ultra especializados en un campo concreto, sino los que sean polímatas y puedan hibridar conocimientos de ámbitos diferentes”. (Ortega y Vilanova, 2016, p. 13). Y para lograr que los jóvenes profesionales puedan proveer propuestas innovadoras, explotando su lado más creativo, es necesario que las escuelas también evolucionen, para brindar un entrenamiento del pensamiento sistémico y cognitivo, orientado a la experiencia y el desarrollo laboral. De la misma forma que se requiere una adaptación de las estructuras organizacionales, para que dichos jóvenes con firmes creencias y acostumbrados a la inmediatez y eficacia que proporciona la tecnología, puedan desplegar todas sus capacidades al máximo, aportando al crecimiento de las grandes empresas.

3.4 Problemática principal

Estos jóvenes Z, recargados de energía e ideas frescas, cuyas habilidades creativas están altamente desarrolladas y poseen una facilidad innata para dominar y aprovechar todas las posibilidades que la tecnología ofrece, se están enfrentando a una gran problemática que les impide ingresar al mercado laboral y poner en práctica estas cualidades dentro de las organizaciones. Se trata de una incompatibilidad entre las exigencias profesionales requeridas por las empresas y las capacidades con las que los *Centennials* cuentan.

Las búsquedas están enfocadas en perfiles más académicos, experimentados y tradicionales. De esta forma, les están restando posibilidades laborales a los jóvenes de

una nueva generación que tienen otros modos de adquisición de conocimiento y habilidades.

Adecco Argentina (2017c) realizó un relevamiento sobre el desempleo juvenil, para el cual entrevistó a una muestra compuesta por 20.646 jóvenes argentinos. Los datos evidencian que son 7 de cada 10 los jóvenes que no encuentran trabajo por falta de experiencia laboral, y 6 de cada 10 los que creen que su edad es un limitante para ingresar al mercado. De hecho, el mismo informe señala a las personas de entre 18 y 24 años como las más vulnerables con respecto al desempleo. Dentro de ese grupo, los más perjudicados son quienes no terminaron la escuela secundaria, y en particular, las mujeres.

De los jóvenes que se encuentran trabajando, más de la mitad admite no estar haciéndolo dentro de su especialidad. Y a su vez, el 50% dice estar desempeñándose de modo informal en un mercado no regulado.

Esto habla de la imposibilidad que tienen las empresas de valorar las cualidades innatas que traen consigo los nuevos jóvenes, ya que se les siguen exigiendo habilidades tanto duras como blandas, que muchas veces no tienen aún desarrollados por falta de experiencia laboral, en vez de contemplar las capacidades de adaptación al cambio y la facilidad para incorporar información, propia de esta nueva generación. Además, continúan manejando firmemente conceptos acerca del talento que difieren a los parámetros actuales. Ya no se trata de la edad, los años de experiencia o los títulos de postgrado acumulados, sino que la incorporación de capacidades y conocimientos está más enfocada en aprender a pensar, hacer, inventar y reinventar las herramientas, emprendiendo nuevos desafíos y contemplando como fuente de aprendizaje sitios o instituciones no tradicionales.

Frente a esta problemática, Adecco Argentina realizó la campaña de concientización #TalentoSinEtiquetas con el fin de resaltar el valor de los grupos laboralmente relegados, mostrando sus capacidades y talentos que los hacen igualmente aptos para trabajar. El

ranking de los cinco grupos con mayor dificultad para insertarse en el mercado laboral lo encabezan los jóvenes entre 18 y 24 años, seguido de las personas con discapacidad, las personas mayores a 45 años, mujeres en puestos laborales no tradicionales y los atletas.

Las empresas que mayor reticencia muestran frente a los cambios y en relación a la creación de nuevos puestos de trabajo, son, generalmente, los grandes grupos y las multinacionales. Esto se debe a dos motivos principales. El primero tiene que ver con los prejuicios que tienen las altas gerencias dentro de las organizaciones, generalmente dirigidas por personas de generaciones anteriores. El segundo está asociado al temor a realizar cambios estructurales de base en un contexto que carece de previsibilidad caracterizado por la recesión económica. De esta forma, en vez de adecuarse a las circunstancias, estimular el empleo y la competitividad, se frenan las búsquedas, limitando la apertura a nuevos modelos y horizontes.

Si se logra que las empresas visualicen el desfase entre los ideales tradicionales y las nuevas concepciones en relación al trabajo, pudiendo valorar y aprovechar las nuevas herramientas que los *Centennials* poseen, favorecerían a la reactivación del sistema económico y productivo. De esta forma, también se estarían adaptando a las tendencias empresariales, implementando medidas estructuralmente innovadoras que hagan de la organización un lugar donde las personas deseen trabajar. A su vez, permitiría la retroalimentación, impulsando nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo.

3.5 La mirada desde las empresas

En contraparte a esta problemática social que atraviesan grandes grupos poblacionales, se encuentran las dificultades que enfrentan las organizaciones para reclutar y retener talentos.

Según una encuesta realizada por ManpowerGroup Argentina (2017), el 59% de los empleadores a nivel local manifestó tener problemas para cubrir puestos de trabajo, lo cual representa un incremento de 21 puntos porcentuales respecto a 2015. Con estos

niveles de dificultad para conseguir perfiles adecuados, Argentina quedó séptima en el ranking de naciones con mayor escasez de talento. Los países que lideran este rango son Japón, Taiwán, Hong Kong, Turquía, Bulgaria y Grecia.

Estos datos demuestran, por un lado, que Argentina es el país latinoamericano con mayor carencia de talento, y por el otro, que la situación en Argentina está con tendencia a empeorar, siendo que en 2015 ocupaba el puesto 26 del ranking mundial.

Las principales razones por las que los empleadores no pueden cubrir los puestos laborales son, en primer lugar, la escasez de competencias técnicas, seguido por la falta de experiencia y de disponibilidad de los candidatos, la búsqueda de un sueldo mayor al ofrecido y la carencia de habilidades blandas.

Los puestos más difíciles de cubrir son los oficios manuales calificados, como los electricistas, carpinteros, soldadores, plomeros y albañiles. Luego le siguen los trabajos técnicos, como las labores de producción o de mantenimiento. En tercer lugar, se encuentran los ingenieros, ya sean industriales, eléctricos o civiles. Seguido por el personal contable y de finanzas, los representantes, ejecutivos o consultores de venta y los asistentes administrativos y personal de oficina. En séptimo puesto está el personal de IT, conocidos por sus labores asociadas al desarrollo, la programación y la administración de bases de datos. Finalizando el ranking con los choferes, los ejecutivos y directores y gerentes de ventas. La situación se agrava porque los oficios y conocimientos ya no se transmiten de generación en generación, como solía suceder. Además, el índice de egresados de escuelas técnicas disminuye. (ManpowerGroup Argentina, 2017).

Dichos datos resultan lógicos, teniendo en cuenta los nuevos paradigmas e intereses que defienden los jóvenes Z, descritos anteriormente. Entre varios factores, se encuentra la desconfianza a los modelos de enseñanza tradicionales, ya que consideran que tantos años de esfuerzo y estudio, no garantizan una salida laboral segura y rentable. "Necesito

un empleo que me de dinero, de otro modo, la universidad será un desperdicio -dice Marcus de 17 años." (Finch, 2015).

Para solucionar esta problemática, las empresas están implementando ciertas medidas. La mayoría optó por brindar oportunidades de capacitación para el personal existente. En Argentina, el 59% de las empresas empezó a enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de talentos internos. Esto hace que las organizaciones empiecen a valorar más la capacidad de aprender de los candidatos, permitiendo bajar la exigencia de conocimiento técnico previo y experiencia laboral en la selección de personal nuevo. Mara Swan, EVP Global Strategy and Talent de ManpowerGroup, considera que la empleabilidad no depende tanto de lo que ya sabe el candidato, sino de su capacidad para aprender, aplicar y adaptarse. (ManpowerGroup Argentina, 2017).

A su vez, empezaron a brindar mayor cantidad de beneficios, reclutar por fuera del banco de talentos, explorar otras alternativas para realizar el trabajo, tercerizar determinadas labores, cambiar los modelos de trabajo existentes y ofrecer paquetes de salario más elevados.

Esto denota que, de a poco, las organizaciones están comenzando a contemplar nuevos modelos de contratación, acordes a las tendencias y exigencias de las nuevas generaciones, aceptando, por ejemplo, una modalidad de empleo por proyectos, *freelance*, o a distancia, lo cual permitiría que jóvenes que valoran la flexibilidad horaria y la independencia, exploren sus capacidades con mayor soltura.

Siendo que la capacitación interna puede resolver la problemática vinculada a la falta de saberes técnicos específicos, las habilidades que marcan la diferencia entre candidatos comienzan a ser las blandas. Según Universia Argentina (2016), estas están asociadas a la inteligencia emocional y a los atributos personales que ayudan a un individuo a interactuar y relacionarse eficazmente con otro. Las más demandadas por las empresas son las habilidades interpersonales de comunicación, la escucha activa, la capacidad de aprendizaje, la flexibilidad al cambio, la administración de recursos, la organización, el

trabajo en equipo, la iniciativa y predisposición, la resolución de problemas, la puntualidad, el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad para hacer sociales e interrelacionarse.

Una persona que posee este tipo de capacidades, es más propensa a generar ambientes de trabajo agradables, donde la comunicación fluye y aumentan las ganas de crecer y desarrollarse. A su vez, la actitud positiva, la iniciativa, la predisposición para resolver cualquier tipo de problema y la capacidad para aprender y desaprender, adaptándose al entorno, hace que un trabajador que carece de ciertos conocimientos técnicos específicos y particulares del puesto, tenga mayor facilidad para incorporarlos de forma rápida y eficiente.

Este tipo de habilidades, si bien parecen innatas, también pueden ser desarrolladas.

El problema es que este tipo de habilidades, también conocidas en el mercado como *softskills*, son difíciles de detectar a través de un *curriculum vitae* o una entrevista tradicional. Es aquí donde surge la necesidad de buscar nuevos métodos de selección de talento, que no solo midan la cantidad de títulos o los saberes técnicos, sino que también permitan apreciar las habilidades blandas que son, en fin, las que van a aportar al desarrollo y crecimiento del empleado dentro de la organización y, por ende, de la empresa en su totalidad.

El proceso de selección requiere que alguien asuma su dirección y tenga claro cuáles son las necesidades organizacionales desde una mirada transversal e integradora, que contemple no solo las capacidades técnicas y de gestión, sino también los valores y habilidades interpersonales. (Drucaroff & Kantis, 2011, p. 143).

Gradualmente, las grandes organizaciones a nivel global, principalmente las tecnológicas, empezaron a visualizar esta problemática y a tomar medidas al respecto.

Las empresas tecnológicas más importantes de Silicon Valley, comenzaron a contratar empleados sin títulos universitarios. Las compañías, que hasta hace pocos años se caracterizaban por reclutar a los jóvenes más talentosos y con mejores promedios de las universidades de elite, reconocieron la poca diversidad cultural y demográfica que

estaban obteniendo. Para resolverlo, se propusieron ampliar los perfiles de búsqueda, incorporando públicos no convencionales, como las personas sin títulos de grados de 4 años de estudio. (Infobae, 2017).

IBM es otra de las grandes empresas que se sumó a esta iniciativa, al crear un modelo de selección que propone reclutar talentos para cubrir los puestos de trabajos de nuevo perfil. A través de esta propuesta, la empresa está priorizando la pasión de los jóvenes por la tecnología y los conocimientos técnicos en áreas específicas, por sobre si el solicitante tiene o no un título universitario. De esta forma, pretende abrirse a nuevos horizontes para detectar talentos antes no reconocidos, basados principalmente en sus habilidades. “En la actualidad, entre el 10 y 15 por ciento de las nuevas contrataciones de la empresa tecnológica, no tienen título universitario.” (Infobae, 2017).

Otro caso de público conocimiento es el de Intel, que implementó un programa de pasantías dirigido a jóvenes recién salidos de la secundaria y universidades comunitarias, bajo la premisa de financiar iniciativas que impulsen el desarrollo de la informática en el ámbito escolar. El objetivo principal del programa es atraer nuevo talento diversificado a carreras tecnológicas como la ingeniería y la informática, para, de esta forma, explotar el talento no tradicional.

Que las grandes organizaciones comprendan que los paradigmas de selección y fidelidad laboral están cambiando, y se adapten a las circunstancias proponiendo e implementando nuevas iniciativas, deja en claro hacia dónde están virando las empresas líderes.

Para que las organizaciones a la hora de seleccionar nuevos talentos puedan hacer foco en las habilidades blandas, aunque estas no hayan sido desarrolladas por los jóvenes en su totalidad, por falta de experiencia laboral, es necesario implementar nuevos procesos de selección, que no se reduzcan a una entrevista laboral donde lo primordial sean los títulos acumulados en el *Curriculum Vitae*, sino más bien, que permitan detectar las potenciales habilidades a desarrollar por la persona, una vez adentro de la empresa.

A modo de síntesis, siendo que los procesos de cambio social son más lentos que los cambios generacionales, es necesario crear nuevas propuestas que faciliten la inserción de los jóvenes dentro de las organizaciones, desarrollando herramientas de selección capaces de detectar las variables blandas que una entrevista tradicional no alcanza.

Si las empresas generan soluciones realmente importantes y necesarias para las personas y sus públicos, no solo estarían construyendo el branding desde el aspecto discursivo, sino que lo estarían sustentando con acciones tangibles y valiosas para sus clientes.

Cuando un producto o servicio aporta a la solución de una problemática social, el trabajo de posicionamiento y comunicación se vuelve más sencillo y creíble. Del mismo modo que aumentan las posibilidades de construir un vínculo cercano y verdadero con el público.

Capítulo 4. Business Skills y su sub marca Game Roi

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo construir una estrategia para relanzar al mercado el producto Game Roi de la empresa Skills SRL.

Para poder hacerlo, resulta imprescindible interiorizarse en el funcionamiento de la organización, con el fin de conocer en profundidad la situación actual de la PyME. De esta forma, se podrá realizar una estrategia factible, acorde a las necesidades de la empresa.

A continuación, se explicará el servicio brindado por Skills SRL, se hará un repaso por su historia, historicidad y cultura corporativa y se detallarán los productos, los servicios y el funcionamiento organizacional. Finalmente, se ahondará en Game Roi, la marca en cuestión, para explicar el marco en el que surgió, la problemática principal, la posible solución y el pedido concreto para aportar desde la estrategia al relanzamiento de la marca en un nuevo mercado.

4.1 La empresa: Historia, historicidad y cultura corporativa

Para recolectar la información necesaria para la construcción del presente capítulo, se realizó una entrevista al socio director de la PyME Pablo Sirlin, con el fin de conocer en profundidad las características de la empresa, sus inicios, sus productos y servicios, y los problemas de negocio a los que se enfrenta en la actualidad. (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017). A su vez, se utilizó como fuente el sitio web de la organización, con el fin de extraer contenido relevante acerca de la empresa, así como también se tomó en consideración la experiencia personal de haber trabajado dentro de la organización.

A partir de los datos recolectados, es posible afirmar que Skills SRL es una consultora conocida bajo la nomenclatura marcaria Business Skills, que ofrece servicios de capacitación, inducción, *assesstment* y selección a través de simuladores de negocio.

Nació hace 18 años, cuando dos socios, Marcos Cristal y Fernando San Juan, crearon un acuerdo para representar a SMG, la principal empresa estadounidense de simuladores de negocio, en Argentina. Su primer cliente local fue Telefónica Argentina.

Cinco años más tarde, se produjo un cambio societario en el cual Fernando se desligó de la organización y Pablo Sirlin se incorporó como socio director, haciéndose cargo de desarrollo de simuladores propios.

Luego de trabajar dos años bajo la misma dinámica, mediante la cual ofrecían simuladores tanto externos como propios, Skills SRL interrumpe su acuerdo de licenciamiento con SMG, reduciendo su oferta a productos desarrollados únicamente a nivel interno.

En 2007, Business Skills logra ampliar sus horizontes y escalar, al ser contratada por clientes con presencia internacional. Entre ellos se encuentra el Citi Bank, a quien se le ofrecieron servicios para toda la red latinoamericana y Techint, al comercializar capacitaciones para México, Brasil y Colombia.

La consultora continuó creciendo, ganando cada vez más clientes y haciendo acuerdos con *Business Partners*. Estos últimos son, según Pablo Sirlin, “Personas o consultoras que ofrecen los productos de Business Skills a partir de acuerdos comerciales específicos.” (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017). Mediante este tipo de alianzas, hoy en día se están cubriendo los mercados de Brasil, Colombia, Singapur, España y Emiratos Árabes.

En 2014 Marcos Cristal se mudó a Miami con el fin de instalar una sede que permitiese cubrir con mayor eficiencia los mercados de Estados Unidos y México. En dicho período, Skills SRL logró realizar una alianza con RBL Group, una de las principales consultoras estadounidenses de recursos humanos, que permitió incorporar a la cartera de clientes a grandes empresas de la talla de FEMSA y la Cervecería Miller.

Un año más tarde, Skills SRL incorpora a un tercer socio llamado Cristian Gorbea, quien inicialmente había sido cliente, ocupando el puesto de Director de Recursos Humanos del Banco Hipotecario y luego, *Business Partner*.

Actualmente, la empresa cuenta con más de 40 clientes, 3 socios, 10 *Business Partners* y 8 empleados.

En cuanto a la estructura organizacional, Business Skills está compuesta por áreas de gestión de negocios tanto en el exterior como en Argentina, además de contar con un sector de desarrollo y *customization* y con un área administrativa. Para necesidades puntuales relacionadas a la imagen de marca o al aspecto estético de los productos, suelen recurrir a diseñadores que trabajan bajo la modalidad *freelance*.

Marcos Cristal está a cargo de la primera área, y cuenta con la colaboración de un asistente que reside en México. El sector de gestión de negocios en Argentina está liderado por Cristian Gorbea, quien también dispone de un asistente comercial. Pablo Sirlin, por su parte, se encarga del desarrollo de las simulaciones genéricas y su adaptación para los diferentes proyectos, junto a cinco empleados más. De esta forma, logran gestionar las actividades que se llevan a cabo en otros países y a nivel local, adecuándose a las necesidades de cada cliente.

La misión de Business Skills es ofrecer tecnología innovadora para los procesos de capacitación, selección y *assessment* de los empleados de las empresas. Y su visión es ser la consultora líder en simuladores de negocios, en los mercados de habla hispana.

Los valores organizacionales que mantiene Skills SRL son la flexibilidad, la excelencia académica y la innovación. El primero está vinculado a la ductilidad que tiene la consultora para adaptar los productos a las necesidades particulares de cada cliente. La excelencia académica está asociada, por un lado, al sustento teórico de los simuladores y, por el otro, al hecho de contar con tres socios directores que, a su vez, dictan clases en las universidades más importantes del país. El tercero se debe a la constante incorporación de los avances tecnológicos dentro de las simulaciones.

En cuanto a la cultura corporativa, la empresa se esfuerza para lograr un ámbito amigable donde todos se sientan cómodos a la hora de trabajar, porque creen que un espacio relajado es clave para explotar al máximo la capacidad de cada individuo. De esta forma, capacitan a sus empleados y, en ciertos casos, contemplan la flexibilidad

horaria para asistir a eventos importantes. Para los cumpleaños y ocasiones especiales los directivos suelen invitar a almorzar a los trabajadores para festejar en conjunto.

4.2 Productos y servicios

Los entornos simulados son simplificaciones virtuales, con el suficiente nivel de contenido y efectos como para generar una ilusión de realidad que induce a los participantes a dar respuestas similares a las del mundo real. En este caso, se trata de una plataforma tecnológica que reproduce las condiciones de un negocio, con el fin de incitar a los jugadores a la toma de decisiones en un marco experiencial del ámbito laboral. Esto permite aprender haciendo, a través de la gamificación y, a su vez, medir los impactos de las decisiones en un ambiente virtual, libre de riesgos.

Los simuladores pueden ser genéricos o customizados. En decir, además de ofrecer productos estándares, al contar con el área de desarrollo y *customization*, es posible adaptarlos a las necesidades puntuales de cada cliente, incorporando, a su vez, espacios de *sponsorio*.

Por otro lado, existen dos familias de producto: los cualitativos y los cuantitativos. Los primeros, según Pablo Sirlin “Se utilizan para trabajar cuestiones como el liderazgo, gestión de proyectos, trabajo en equipo, negociación y atención al cliente, es decir, permiten detectar las *soft skills* de los participantes.” (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017). Mientras que los segundos permiten trabajar aspectos más duros, como la visión integral de un negocio, la orientación a resultados o la planificación estratégica.

En términos de rentabilidad, el mayor porcentaje de facturación parte de las capacitaciones presenciales con simuladores de negocio. Un 20% del ingreso deriva de las actividades en eventos y trabajos de selección y *assessment*, mientras que el menor porcentaje se debe a la capacitación y la inducción de forma virtual. Dichos parámetros económicos denotan dos dinámicas diferentes de ofrecer los servicios: la forma presencial y la virtual. En el primer caso, un profesor de Business Skills se presenta

físicamente para gestionar y llevar a cabo la actividad. Estas suelen durar entre uno y tres días completos. En la dinámica virtual, se recurre a un administrador que crea los usuarios y contraseñas de los participantes. En la mayoría de los casos, la base de datos es compartida por la empresa contratante y la capacitación puede ser gestionada por Business Skills o por el cliente, según lo acordado.

4.3 Construcción marca

En relación al *branding*, Business Skills todavía no realizó grandes inversiones. Su comunicación es escasa y su estructura marcaría difusa.

Los medios digitales son los que utilizan con mayor frecuencia para interpelar a los clientes y a los no clientes. Generalmente, pretenden llegar a las personas que ocupan los altos rangos jerárquicos dentro del área de Recursos Humanos, ya que son ellos quienes tienen el poder de decisión sobre las iniciativas vinculadas a cursos y capacitaciones que reciben los empleados dentro de la empresa. Como medio para contactarlos utilizan principalmente LinkedIn, red a través de la cual anuncian los cursos que dictan e invitan a los usuarios a participar de las actividades abiertas. A su vez, lo usan como vehículo para generar el primer contacto con los nuevos clientes. En estos últimos casos, una vez establecido el vínculo, suelen enviar demos, videos y presentaciones explicando quiénes son, qué ofrecen y cómo trabajan. Otra forma recurrente de llegar a los nuevos clientes es invitando a influenciadores y decisores de compra de las empresas a vivenciar un curso piloto sin cargo.

Con los clientes ya establecidos, tienden a mantener una comunicación telefónica o vía correo electrónico, con el afán de construir vínculos personalizados.

Si bien la empresa no realizó ninguna investigación para conocer la percepción del público acerca de la marca, Pablo Sirlin asegura que “Es muy reconocida por los clientes. Quienes no son clientes, suelen desconocerla porque las palabras Business Skills son muy generales y no especifican la categoría del producto.” (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017). Es decir, que quienes ya conocen y contratan a la empresa,

quedan satisfechos y valoran su labor. De hecho, es común que un mismo cliente le contrate diferentes productos a la consultora. Esto es posible ya que Business Skills cuenta con una amplia variedad de simuladores que permiten resolver distintas necesidades que surgen dentro de una misma compañía. La mayor dificultad se encuentra al querer interpelar a nuevos clientes que ignoran la empresa, ya que, a pesar de los esfuerzos que realizan a través de LinkedIn y asistiendo y organizando eventos, el nombre de la marca no detalla los servicios que brinda.

En cuanto a la estructura marcaría, Business Skills es la marca bajo la cual presentan todos los servicios brindados con simuladores de negocio, tanto en el exterior como en Argentina. Ya sean cualitativos, cuantitativos, presenciales o virtuales. El único producto que cuenta con una nomenclatura marcaría diferente es Game Roi. Esto está relacionado con la historia del simulador y las circunstancias en la que se creó. A continuación, se hará hincapié en este último producto, cuyo target de consumo difiere del público al que se dirigen la mayoría de los simuladores de Business Skills.

4.4 Game Roi, una marca dirigida a jóvenes

Game Roi es un simulador de gestión de empresas desarrollado por Skills SRL en 2014. Surgió con el fin de aprovechar una oportunidad latente en el mercado, dada por la desaparición de un producto llamado Desafío SEBRAE, el cual consistía en una competencia dirigida a jóvenes universitarios Latinoamericanos, sustentada por un simulador que funcionaba como herramienta de capacitación y entrenamiento. La iniciativa se encontraba financiada por el SEBRAE, una entidad brasilera de fomento a las PyMEs, y producida por Gastón Maglione, quien a su vez se desempeñaba como *Business Partner* de Business Skills. Al discontinuarla, Maglione promovió el desarrollo de Game Roi, un producto que simula el inicio de un emprendimiento. Para eso se realizaron dos simuladores con diferente formato, uno que gira en torno a una chocolatería y otro a una bicicletería.

La propuesta inicial ofrecía a los colegios dos maneras diferentes de utilizar el simulador, por un lado se podía emplear durante el ciclo lectivo como herramienta de apoyo en las materias afines a contabilidad, marketing, negocios y matemáticas, entre otras. Y en segundo lugar, se los invitaba a participar de una competencia anual nacional, cuyo premio principal era una beca para estudiar en la Universidad Austral.

Al dirigirse a un público diferente al de los demás simuladores de Business Skills y tener que promoverlo de forma independiente, se decidió crearle un nombre propio que funcionara como una nomenclatura marcaria. Es aquí donde surge la denominación Game Roi, cuya composición conlleva una doble significación: por un lado apela a la traducción al idioma inglés de ambas palabras, siendo que *Game* en español significa juego y Roi representa las iniciales del concepto *Return on Investment*, al mismo tiempo que logra una similitud sonora respecto a la marca Gameboy, plataforma de entretenimiento utilizada durante la infancia por los jóvenes a los que se dirige el producto.

Según Sirlin “Se trata de un producto de nivel inicial con una gráfica potente” (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017). Es decir, que en términos estéticos, crearon un producto didáctico, llamativo y de fácil comprensión, apto para que los más jóvenes aprendan de una forma entretenida. Estas características del producto se ven reflejadas en el slogan de marca, conceptualizado bajo la frase *The Power of Gamification*, siendo que éste resalta el valor que implica trabajar con simuladores de negocio que permiten enseñar a través de un juego. Incluso, dicha intención se potencia desde el diseño del logotipo, el cual trasmite ciertas cualidades que conciernen al producto como la acción y el entretenimiento. Estas afirmaciones son posibles de identificar al visualizar la composición de la pieza, que, en primer lugar, cuenta con una tipografía cuadrada y rígida, similar a la que se utiliza comúnmente en los videojuegos. En segundo lugar, sustituye la letra O de la palabra Roi, por un símbolo que representa el

concepto Retorno a la Inversión. Y, por último, respeta la paleta de colores compuesta por el blanco, el negro, el rojo y el gris.

En cuanto al personal implicado en la creación de Game Roi, se requirió del trabajo de un diseñador, de un programador y del equipo de desarrollo, que, a través de modelos matemáticos, generaron la base del simulador.

4.5 Problemática principal

A pesar de los grandes esfuerzos realizados en relación al desarrollo del producto Game Roi y a la detección de un nicho vacío y una necesidad latente que ninguna marca estaba pudiendo suplir, el producto nunca logró un volumen de ventas significativo como para poder recuperar la inversión inicial. Esto se debe, principalmente, a la falta de entidades dispuestas a sustentar económicamente la iniciativa. En primer lugar, se buscaron *sponsors* interesados en comunicar sus marcas en los espacios publicitarios que se encuentran ubicados dentro del simulador, pero, según Pablo Sirlin “Los patrocinadores para aceptar la propuesta suelen exigir que ya haya un tráfico significativo que justifique su inversión, con lo cual no contamos.” (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017). Posteriormente, se intentó ofertar a organismos públicos dedicados a la promoción de emprendimientos, pero por asuntos burocráticos que caracterizan a los gobiernos en relación al desarrollo de iniciativas de esta índole, no fue posible concretar ningún acuerdo. Finalmente consideraron la opción de utilizar el simulador en el marco de una actividad dirigida directamente a emprendedores dispuestos a autofinanciarse el curso, pero tampoco se logró una convocatoria significativa, ya que al dirigirse a individuos particulares, los montos por persona resultan elevados y no se encontraron suficientes emprendedores que se vieran inclinados a querer pagarlo.

Es por este motivo que se necesitó hallarle un nuevo uso al producto ya desarrollado, de forma que pueda generar un retorno de la inversión, y a su vez, permita aportar al posicionamiento marcario, objetivos que en la actualidad no está logrando.

En otras palabras, se están planteados dos desafíos principales, el primero, relacionado meramente a cuestiones vinculados al negocio, cuyo fin es lograr la rentabilidad del producto, y otro, vinculado a la construcción marcaria, de forma que se pueda realizar un relanzamiento apropiado que aporte a la imagen de la consultora en su totalidad.

A continuación se explicará la oportunidad detectada por el cliente, que pretende resolver la necesidad asociada al primer desafío, para que, posteriormente, a través del desarrollo de una estratégica de marca explayada en el capítulo cinco del presente proyecto de graduación, se pueda generar una propuesta posible para resolver el segundo objetivo planteado.

4.6 Oportunidad

Con el fin de resolver el objetivo de negocio vinculado a la reinserción del producto Game Roi en el mercado, de forma que éste genere rentabilidad y permita lograr el retorno de la inversión, el Socio Director de Skills SRL, Pablo Sirlin (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017), manifestó en la entrevista realizada una posible idea para relanzar el producto, pero, con un cambio de foco en relación al público objetivo. En este sentido, en vez de pretender que el target de compra esté compuesto por patrocinadores, organismos públicos o emprendedores, y el target de consumo, por jóvenes de nivel secundario y universitarios, propone venderle el simulador a las grandes compañías que actualmente componen la cartera de clientes de Business Skills, para que lo utilicen como herramienta de selección en los procesos de reclutamiento de los jóvenes con escasa experiencia laboral.

Vale la aclaración que se menciona un doble target, ya que, quien invierte el dinero, no es el mismo público que lo consume. En otras palabras, la iniciativa estaría financiada por la empresa, específicamente por el área de Recursos Humanos, y quien correría el simulador sería el postulante.

Skills SRL lo que pretende, en vez de orientar los esfuerzos hacia el incremento del alcance, dirigiéndose a nuevos públicos, es lograr que los compradores actuales

augmenten la frecuencia de consumo de los simuladores, adquiriendo más productos por año que satisfagan diferentes necesidades.

Dicha propuesta parte de un conjunto de razonamientos. En primer lugar, los actuales clientes cuentan con la capacidad económica necesaria como para sustentar la iniciativa. En segundo lugar, ya conocen los productos de Business Skills, lo cual evitaría el trabajo de generación de *awareness*, en castellano, conocimiento de marca. Un modelo utilizado históricamente por las agencias de publicidad es el *Purchase Funnel* desarrollado por McKinsey (Ver Cuerpo C). Éste plantea el proceso que recorre el consumidor en las etapas previas y posteriores a la compra de un producto o servicio. Es así como el primer eslabón del embudo comienza con el conocimiento de marca. Si el público desconoce la existencia de la empresa, jamás la podría tener en cuenta. Una vez que se generó el *awareness*, se debe trabajar en la familiaridad. Luego, es necesario lograr la consideración de marca. En esta instancia, es necesario trabajar para que el posible consumidor que ya conoce a la compañía, la tenga en cuenta en caso de requerir los servicios que ésta brinda. Al considerarla, es probable que ante el deseo o necesidad, efectivamente realice la compra. Y el quinto y último eslabón del embudo es la lealtad. En este punto, al quedar satisfecho con el bien consumido, se espera que el cliente lo vuelva a comprar, y, en el mejor de los casos, lo recomiende.

Si Game Roi se dirige a los clientes actuales, que ya están familiarizados, consideran y se encuentran satisfechos con los simuladores de Business Skills, es probable que la recepción del nuevo producto sea mucho más simple y amigable. Sin embargo, se debe ser altamente precavido, ya que, en caso de cometer el mínimo error, los compradores pueden llegar a sentirse defraudados y la promesa de marca sobre la cual viene trabajando Business Skills hace años, perdería credibilidad.

Parte del potencial de la iniciativa está asociado al hecho de responder a una necesidad real de los clientes, lo cual resulta esencial para generar una propuesta de valor concreta y tangible. Game Roi sugiere una solución para una problemática latente que afrontan

actualmente las grandes compañías, vinculada a la dificultad para reclutar y retener talentos. Como fue detallado anteriormente, hay un desfasaje entre las expectativas que tienen los reclutadores, que generalmente continúan sujetos a las concepciones tradicionales acerca del trabajo, y la perspectiva de los nuevos jóvenes Centennials, que se ven incapacitados para cumplir con ciertos requisitos solicitados comúnmente en una entrevista laboral o en el *Curriculum Vitae*. En este sentido, se debe brindar un soporte para las compañías dispuestas a lidiar con la presente situación, ofreciéndoles una herramienta de selección superior a los métodos tradicionales, que permita detectar capacidades como las *soft skills*, que van más allá del conocimiento técnico que cualquier persona puede adquirir en los primeros días de trabajo, o mediante una capacitación interna. Como menciona el Socio Director de la compañía en la entrevista realizada, Game Roi es un instrumento sumamente eficiente en este sentido.

Entendemos que este producto les va a permitir a las empresas detectar habilidades innatas en materia de capacidad de análisis, administración del tiempo y el dinero, organización, visión del negocio, tolerancia al estrés, orientación a resultados, capacidad de aprendizaje, flexibilidad ante nuevos desafíos, sentido común en la toma de decisiones, aun cuando no estén suficientemente desarrolladas, por falta de experiencia laboral. (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017).

De esta forma es posible visualizar el potencial que tiene la gamificación en contextos de negocios. Por un lado, permite evaluar a los candidatos por sus comportamientos, en vez de por sus saberes. A su vez, ayuda a generar un entorno de observación riguroso, pero distendido. Al utilizar una dinámica lúdica y competitiva se da lugar a que el postulante se relaje y muestre los emergentes más autóctonos.

Bartle (1996), en un extenso artículo, señala cuatro posibles perfiles de jugadores identificables en el marco de un juego. Estos son el asesino, el triunfador, el explorador y el social. Los jugadores asesinos son aquellos que disfrutan de ver sufrir al otro. Su interés no está únicamente puesto en el juego, ni su objetivo máximo vinculado a ganar, sino más bien, es el que se esfuerza por hacer que los demás pierdan. Los triunfadores son aquellos que pasan horas jugando, acumulando trofeos. No pretenden dañar a otros,

simplemente, con las herramientas propias del juego, encuentran las mejores formas de ganar. No suelen tener mucho interés en el aspecto social, juegan, ganan y se van. Los exploradores, por su parte, son aquellos que disfrutan de la interacción con los otros y están en la constante búsqueda de nuevos desafíos. Suelen indagar en los lugares ocultos del juego, quieren conocer todos los secretos. Por último, están los sociales, que se caracterizan por su interés en la creación de una comunidad. Son quienes participan activamente de los chats y de los foros. Su concentración no está puesta únicamente en el juego, sino que lo que busca es interactuar con los demás.

Si bien las conductas que definen a cada perfil son identificables con mayor facilidad en el marco de un entorno lúdico, suelen ser características humanas que, a su vez, se pueden ver reflejadas en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana. En otras palabras, estas personas que al verse inmersas dentro de un juego manifiestan determinados patrones de conducta, luego, tienden a repetirlos, por ejemplo, en el trabajo.

Haciendo una reflexión personal, en el contexto laboral es posible identificar estos perfiles. Los sociales son quienes a menudo se distraen comentando y charlando con los compañeros, los exploradores son los jóvenes profesionales sumamente curiosos que quieren absorber el máximo conocimiento posible. Los triunfadores son aquellos a los que no les cuesta alcanzar los objetivos, suelen estar meramente enfocados en sus tareas y no tienen intenciones de generar amistades. Finalmente, se encuentran los asesinos que, en vez de enfocarse en su evolución individual, invierten su tiempo en exponer a los compañeros e impedir que otros crezcan.

Haciendo alusión a este último perfil, Pablo Sirlin afirma que “Estas personas son las más fáciles de identificar ya que suelen ser los que te detectan todas las fallas y exponen cada imperfección del simulador” (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017).

En cuanto a la dinámica bajo la cual se ofrece el servicio, en primer lugar, se comienza con la contratación de un número determinado de licencias solicitadas por el cliente. Es decir, que la misma empresa se encarga de la difusión de la búsqueda y comparte con la

consultora la base de datos de los candidatos. Luego, un desarrollador de Skills SRL debe generar el usuario y contraseña para que los aspirantes puedan correr el juego, ya sea de forma virtual, o presencial en el marco de un evento de reclutamiento. Una vez que los jóvenes terminan de jugar las cuatro rondas que componen a Game Roi, cuya duración es aproximadamente de una hora por ronda, el cliente recibe automáticamente un reporte con los resultados y un ranking de los mejores candidatos.

Al ofrecer la opción de gestionarlo de manera virtual, distribuyendo entre los postulantes el usuario para que puedan correr el simulador de forma online, es posible evaluar a una mayor cantidad de personas con una amplia dispersión geográfica.

Siendo que el producto ya está desarrollado, para brindar el servicio actualmente se necesitaría la labor de un vendedor que gestione la comercialización del producto, de un desarrollador administre la competencia y de un diseñador que adapte la parte gráfica en función a las necesidades puntuales del cliente. En relación a este último punto, por lo general los clientes solicitan aplicar los colores institucionales, o, en caso de haber *sponsors*, colocar el logo de las empresas financiadoras en los espacios publicitarios que se encuentran ubicados dentro del juego.

En cuanto al aspecto económico, la fijación del precio se realiza en función al volumen de licencias solicitadas. Aproximadamente se calcula un costo de 15 dólares por usuario, para una contratación mayor a 300 licencias. Dentro de este monto se contempla el costo fijo de administración que cada competencia conlleva, ya que se debe recordar que, por más que se escoja el formato virtual, siempre se cuenta con un empleado de Business Skills que administra y corrobora el óptimo funcionamiento del sistema.

A modo de conclusión, es posible afirmar que Game Roi es un simulador que debe reinsertarse en un nuevo mercado como una herramienta de selección enfocada en los jóvenes Centennials que están ingresando al mercado laboral, o cuentan con escasa experiencia. Claro está su potencial para detectar diferentes capacidades necesarias para el trabajo, aunque estas no estén del todo desarrolladas o entrenadas. A su vez, es

un excelente producto para mantener la atención de una generación saturada de estímulos, gracias al recurso del juego que incorpora desafíos de manera creciente, evitando la frustración y adaptándose a la destreza adquirida por cada jugador.

Asimismo, se pretende ofrecer el servicio a los actuales clientes de Business Skills, ya que cuentan con las posibilidades económicas para sustentar la propuesta, además de tener un lazo de confianza construido con la consultora. Con la inserción de Game Roi, a su vez, se les estaría ofreciendo un producto que realmente resuelve una problemática latente. Como fue mencionado anteriormente, es necesario desarrollar una estrategia para llegar a una propuesta de valor consistente que permita una buena recepción de este nuevo producto por parte de los clientes. En este sentido, se estaría ampliando la frecuencia de consumo de marca por cliente, aumentando la cantidad de simuladores contratados por año.

Se requiere de un trabajo sólido de construcción de marca, para ofrecer un nuevo servicio coherente con la propuesta integral de la empresa, ya que, en caso de desilusionar o defraudar a los clientes, se estaría poniendo el riesgo el arduo trabajo que viene realizando Business Skills a lo largo de los años en relación a la generación de vínculos basados en la confianza y credibilidad. Del mismo modo que el posicionamiento de la marca podría verse perjudicado.

Por lo cual, siendo una empresa que hasta el momento no orientó sus esfuerzos al trabajo de arquitectura marcaría, y actualmente se enfrenta al desafío de promover un nuevo simulador dirigido a público específico de consumo cuya nomenclatura marcaría difiere al de la marca paraguas, es necesario realizar un trabajo a nivel estratégico. A su vez, se requiere determinar con mayor precisión el rol y la identidad de la marca, dejando en claro sus patrones discursivos y de comportamiento, para que cada mensaje o acción emitida, mantenga una coherencia.

En caso de ser necesario, se acepta una propuesta para cambiar el nombre de la marca, con el fin de lograr una mayor asociación a su nuevo rol.

A continuación, se desarrollará la estrategia de la marca Game Roi, utilizando como guía el modelo definido en el capítulo 2 del presente proyecto de graduación. A partir de la identificación de oportunidades, se pretende establecer una propuesta compuesta por la arquitectura marcaría y el desarrollo de la identidad de Game Roi, con el objetivo de facilitar su reinsertión en el mercado.

Capítulo 5. Estrategia para relanzar Game Roi en un nuevo mercado

Retomando el plan estratégico de marca descrito en el capítulo 2, elaborado a partir de la interrelación de diferentes modelos de branding desarrollados por distintos autores, el presente capítulo se propone realizar la estrategia para el relanzamiento de la marca Game Roi.

Dicho proceso, parte de un *brief* o pedido concreto del cliente y continua con la etapa de análisis, en la cual se indaga acerca del problema social, el público objetivo, el contexto competitivo y el autoanálisis de la marca. Luego, ingresa en la etapa de interpretación, donde se identifican los problemas u oportunidades. Finalmente se realiza la propuesta estratégica, la cual busca una manera de resolver o sacarles el mayor provecho a los hallazgos detectados, estableciendo definiciones de marca.

Para que el relanzamiento de Game Roi se realice de forma óptima, es necesario lograr una sinergia con el resto de los productos de la PyME, ya que, el mercado en el cual la marca se va a insertar, coincide con el de Business Skills.

En este sentido, el objetivo de la propuesta es constituir la arquitectura marcaría contemplando los diferentes productos de Skills SRL, para lograr una consistencia a nivel interno. A su vez, se propone elaborar la identidad de la marca, con el fin de generar un posicionamiento claro que permita mantener la coherencia en todos los mensajes y acciones emitidas por la misma.

Si la marca se encuentra sólidamente construida, la comunicación del relanzamiento mantendrá un marco de consistencia y coherencia discursiva. Es por esto que, antes de recurrir al equipo de creativos para pensar las ejecuciones, resulta imprescindible desarrollar la estrategia marcaría.

De acuerdo a lo mencionado, a continuación, se llevará a cabo el plan estratégico para el relanzamiento de la marca Game Roi.

5.1 Punto de partida

Tomando en consideración los aportes brindados por la entrevistada María Belén Bos (Comunicación personal, 19 de agosto, 2017) vinculados al proceso de trabajo estratégico desarrollado dentro de una agencia de publicidad, queda en evidencia la necesidad de partir de un pedido concreto del cliente donde se detallen las necesidades de negocio y los desafíos a resolver mediante el trabajo estratégico.

En este caso, el problema puntual que está afrontando la empresa está relacionado con la falta de rentabilidad que está generando el producto Game Roi, cuyos índices de venta no son suficientes como para alcanzar el retorno de la inversión inicial.

Ya se intentó insertar como herramienta de entrenamiento de jóvenes de nivel secundario y universitarios, y como instrumento de experimentación para futuros emprendedores, pero no fue posible conseguir inversores dispuestos a financiar la propuesta. Se trató de conseguir el apoyo de *sponsors*, organismos públicos y emprendedores independientes, dispuestos a sustentar la iniciativa, pero dicho esfuerzo no logró los resultados esperados.

Por este motivo, los socios decidieron darle un uso distinto a la herramienta, y aplicarla como instrumento de selección de jóvenes en los procesos de reclutamiento de las grandes empresas. Es decir, reinsertar a la marca en un nuevo mercado.

En este sentido, el target de compra estaría compuesto por los altos rangos del área de recursos humanos de las grandes empresas, y quienes consumirían el simulador serían los postulantes.

Dicha propuesta tiene potencial por varios motivos. En primer lugar, es un simulador con la capacidad para detectar diferentes habilidades, principalmente las blandas, aunque éstas no estén del todo desarrolladas por falta de experiencia laboral. En segundo lugar, es una propuesta que ayuda a resolver una problemática real vinculada a la dificultad que tienen los empleadores para conseguir talentos jóvenes. En tercer lugar, Skills SRL ya se dirige a grandes empresas mediante su marca Business Skills, a través de la cual ofrece

diferentes simuladores de capacitación, inducción, selección y assesment para resolver necesidades variadas que surgen dentro de las organizaciones. Es decir, que el gran desafío está en generar una estructura marcaria que permita relanzar Game roi como un simulador más dentro de la cartera de productos de la marca Business Skills, pero dirigido especialmente a jóvenes.

Para esto es necesario definir el rol de Game Roi, su tono y su posicionamiento, entendiendo como va a convivir con los demás simuladores de la marca Business Skills.

En cuanto a los entregables, se espera la generación de una arquitectura marcaria y el desarrollo de la identidad de la marca Game Roi.

A su vez, en caso de considerarlo necesario, se espera la propuesta de un nuevo nombre de marca que reemplace a Game Roi y aluda específicamente a su nuevo rol.

5.2 Etapa de análisis: El problema social

La etapa de análisis comienza indagando acerca de las problemáticas sociales latentes, donde se identifican tendencias y motivaciones dadas en un determinado contexto histórico cultural.

Como fue mencionado con anterioridad, las marcas cobran sentido y generan vínculos emocionales con las personas, cuando logran resolver problemas reales y tangibles de la vida cotidiana.

En Argentina, actualmente, las empresas se encuentran afectadas por la falta de empleados con habilidades personales para desarrollarse en el mercado laboral. El país encabeza el séptimo lugar en el ranking de escases de talento en Latinoamérica, y denota una tendencia a empeorar. (ManpowerGroup Argentina, 2017).

Las tres consecuencias principales que conlleva esta situación son los costos elevados asociados a la alta rotación, el descenso de rentabilidad debido a la baja productividad y la falta de compromiso de los empleados. Por este motivo las altas gerencias de las organizaciones y los responsables de recursos humanos se encuentran en un proceso de constante búsqueda de personas con habilidades blandas ya entrenadas o potenciales a

desarrollar. Este último aspecto depende del puesto y el nivel jerárquico de la búsqueda, pero, por lo general, al tratarse de empleados jóvenes que recién están iniciando sus carreras profesionales, las habilidades más importantes tienen que ver con la capacidad de aprendizaje, la adaptación de diferentes entornos, la predisposición, la tolerancia al estrés, la flexibilidad y la administración de recursos, entre otros. Estas capacidades van más allá de los saberes técnicos que pueden adquirirse en los primeros meses de trabajo, y de las aptitudes que pueden ser identificadas mediante una entrevista tradicional, o a través de un *Curriculum Vitae*.

En la contra cara de esta misma problemática, se encuentran los millones de jóvenes de entre 18 y 24 años que componen el grupo de los más vulnerables respecto al índice de desempleo. (Adecco Argentina, 2017). Son quienes mayores trabas afrontan para ingresar al mercado laboral y las principales limitantes están asociados a la falta de experiencia laboral y a la incompatibilidad entre las exigencias profesionales demandadas por las organizaciones y las capacidades con las que estos jóvenes, pertenecientes a la generación Z, cuentan. En este sentido, los procesos tradicionales de selección, cuyo foco se centra en el recorrido académico y profesional, resultan incapaces para detectar las habilidades innatas que los jóvenes poseen.

Por este motivo las compañías están apostando a nuevos modelos de reclutamiento de empleados que permitan detectar las capacidades blandas de los postulantes.

5.3 Etapa de análisis: Público objetivo

El modelo estratégico continua con un análisis del cliente. En esta etapa el desafío principal consiste en conocer en profundidad al público al cual va a estar dirigido el producto o servicio, con el fin de desarrollar mensajes relevantes y acordes a los intereses del mismo.

Game Roi, cuenta con un doble público objetivo. Es decir, son dos los actores implicados en el consumo del servicio. Por un lado, se encuentran los empleados del área de recursos humanos y las altas gerencias de las empresas, que son quienes toman la

decisión de compra y sustentan económicamente la actividad. Y por el otro, los jóvenes pertenecientes a la generación Z, que están intentando insertarse o dar sus primeros pasos en el ámbito laboral, y consumen el producto al participar del proceso de selección. El primer público está compuesto por profesionales de entre 38 y 65 años de ambos sexos, nivel socio económico medio, medio-alto, que lideran u ocupan altos rangos jerárquicos dentro del área de recursos humanos de las organizaciones. Se trata de personas comprometidas con su trabajo, formales y analíticas, que buscan las alternativas posibles para lograr que el personal de la compañía se sienta a gusto y pueda explotar al máximo su potencial. De la misma forma que se ocupa de conseguir a los nuevos talentos, de acuerdo a las necesidades puntuales de negocio.

Business Skills funciona actualmente como un proveedor de este público, al cual se lo contacta para llevar a cabo las capacitaciones para los empleados, las inducciones y los trabajos de selección y *assessment*.

En cuanto a lo que la experiencia personal permite deducir, los gerentes de recursos humanos tienden a esperar que sus proveedores sean sumamente lineales y cumplidores con los procesos de trabajo diseñados por la organización.

Como fue mencionado anteriormente, suelen ser personas estructuradas, cuyos parámetros para medir la capacidad laboral de los trabajadores están vinculados a variables como el desarrollo académico y la experiencia laboral. Es en este sentido en cual disienten con las nuevas generaciones, cuyos valores están enfocados a una dinámica colaborativa y horizontal, donde la curiosidad, el conocimiento sobre las herramientas digitales y la capacidad para resolver cualquier tipo de problema, son los componentes que hacen a un buen empleado.

Los jóvenes que participarán de estos procesos de selección llevados a cabo mediante el simulador Game Roi, son personas de entre 18 y 23 años de ambos sexos, que pertenecen a la generación Z. Algunos están recientemente egresados del colegio y otros cursando o prontos a recibirse de carreras universitarias. Lo que los define no es un título

o la cantidad de cursos realizados, sino más bien, el hecho de ser nativos digitales, tener la tecnología incorporada, ser pensantes, autodidactas, optimistas, responsables, comprometidos con el entorno, empáticos, comprensivos, independientes, ambiciosos, y cortoplacistas, cualidades adquiridas debido al contexto sociocultural, político y económico en el cual nacieron y crecieron.

Suelen ser informales y relajados para hablar, se tutean y evitan complejizar sus discursos. Son jóvenes activos que están motivados por trabajar y ganar experiencia en puestos relacionados a su área de estudio o interés.

En este sentido, queda clara las diferencias existentes entre ambos públicos. Para cada uno de ellos de deberán definir mensajes particulares. Al primero, se le comunicará la propuesta formal de Game Roi, resaltando las ventajas de evolucionar los procesos de selección y contratar a los talentos jóvenes. El vocabulario en este caso, deberá ser formal y técnico.

En cambio, con los jóvenes que son quienes van a jugar el simulador, se podrá mantener un trato horizontal y relajado, utilizando un vocabulario cotidiano y claro, pero sin perder la seriedad y el compromiso que demanda un proceso de selección.

5.4 Etapa de análisis: Contexto competitivo

El tercer aspecto a analizar es el contexto competitivo. De esta forma se busca entender el escenario en donde la marca se va a desenvolver, para poder detectar oportunidades del mercado.

En una primera instancia se indagará en las marcas que ofrecen servicios utilizando simuladores de negocios. A estas empresas se las identificará como la competencia directa. Luego se analizará la competencia indirecta, que, si bien no utiliza dicha herramienta, ofrecen servicios sustitutos, que resuelven la misma necesidad.

Es importante aclarar que, a pesar de que el presente proyecto tenga como desafío desarrollar una estrategia que permita la reinserción de Game Roi en el mercado argentino, aunque sea en una primera instancia, algunas de las marcas investigadas

tienen su origen en el exterior, ya que, en diversas ocasiones, brindan sus servicios a distancia.

A continuación, se hará un breve análisis de cada una de las marcas que componen, en primer lugar, la competencia directa, y, en segundo lugar, la indirecta.

BTS es una empresa sueca con 30 años de trayectoria. A través de simuladores de negocios ofrecen a las empresas capacitaciones y herramientas para los procesos de selección. Para poner a prueba a los candidatos utilizan la mecánica del *assessment*.

Su visión es ser los líderes mundiales en convertir la estrategia en acción. Su propósito es inspirar y preparar personas para que hagan el mejor trabajo de su vida, creando así mejores trabajos y un mejor planeta.

Cuentan con más de 500 profesionales distribuidos en 33 oficinas localizadas en los 6 continentes. Su cartera de clientes está compuesta por empresas de gran tamaño y reconocimiento a nivel mundial como, por ejemplo, Accenture, ANZ, BBVA, Chevron, Cisco, Coca-Cola, Ericsson, GAP, General Electric, GlaxoSmithKline, Hewlett-Packard, ING Group, Microsoft, National Australia Bank, Oracle, Prudential, Salesforce.com, Sony, Standard Bank, Telefónica, Unilever, Verizon y VMware.

En cuanto a la estrategia marcaría, utilizan el *tagline Global leader in strategic alignment and execution* y se posicionan como una empresa que ayuda a planear las estrategias de las empresas, capacitando a los recursos actuales y detectando a los talentos. No segmentan a los empleados por rango jerárquico ni etario.

En el sitio web publican artículos relacionados al crecimiento organizacional y los replican en las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn. En YouTube suben entrevistas a diferentes perfiles de la organización que cuentan desde su especialidad, el potencial de la propuesta de negocio. A su vez publican el contenido audiovisual de la cobertura de los cursos que realizan. En todas las redes utilizan como portada una foto con el verbatim del CEO de la compañía que dice *We create powerful experiences that help leaders build the future of their business*. Dicha frase retrata la esencia de la compañía.

El logo está compuesto por tres círculos ubicados en forma de triángulo. Son de color rosa y tienen un efecto de degradé. A su lado ubican el nombre de la marca en minúscula. La paleta de colores compuesta por el rosa, el negro y el blanco la respetan en todas las comunicaciones y canales de contacto. A su vez, los círculos que conforman al isologo, lo utilizan como un patrón decorativo en las diferentes piezas de comunicación. En cuanto al tono mantienen un estilo formal, inspiracional y positivo.

Gamifica es una empresa argentina que ofrece servicios de capacitación, evaluación de candidatos y programas de desarrollo organizacional, a través de la gamificación. Se posicionan como una empresa que tienen las herramientas y la trayectoria como para ayudar a los clientes a mejorar los climas laborales, evitando la frustración y potenciando las habilidades de cada empleado. El *claim* o slogan de marca es Consultoría en Gamificación. No utilizan el término simulador de negocios, sino más bien que hablan del juego como un instrumento que permite crear experiencias laborales motivadoras.

El producto que ofrecen para los procesos de selección de los jóvenes profesionales se denomina SinCV. El nombre hace alusión a la solución que ofrece la herramienta lúdica para identificar las habilidades blandas de los candidatos, prescindiendo de un *curriculum vitae*. Es decir, que se trata de un servicio con gran similitud al que pretende ofrecer Game Roi, siendo que resuelven la misma necesidad.

El logo de SinCV es está compuesto por una lupa y el nombre de la marca en mayúscula y color blanco. El *claim* de la sub marca es Busca, juega, encuentra. De esta forma, comunica la herramienta del juego como un posibilitador para la búsqueda de los nuevos perfiles. La paleta de colores está compuesta por el blanco y el naranja.

En cuanto a la comunicación, Gamifica, cuenta con un blog dentro del sitio web donde publica novedades relacionadas a los servicios que brinda a través de sus sub marcas. En Facebook además de replicar dichos artículos, realiza posteos para comunicar las efemérides, fotos con *insights* y contenidos relacionados a los diferentes productos, entre ellos SinCV.

Mantienen un tono jovial, canchero, claro, lúdico e inspirador.

Desafiar es una empresa que ofrece servicios de capacitación y selección a través de simuladores. Se enfocan principalmente en el entrenamiento de estudiantes de nivel secundario, universitario y postgrados. Tienen dos programas diferentes, uno para escuelas y otro para instituciones universitarias. A su vez cuentan con propuestas dirigidas a empresas, para las cuales ofrecen capacitación de empleados y selección de nuevos talentos. Éste último producto se puede hacer a medida, es decir, adaptar el servicio en función a las necesidades puntuales de cada cliente.

No diferencian las propuestas en sub marca, sino que engloban todos los productos bajo la nomenclatura marcaría Desafiar.

A diferencia de Game Roi o SinCV, el proceso de selección no está enfocado en un nicho de mercado como lo son los jóvenes Z.

El logotipo está compuesto por la frase Desafiar, en donde las primeras seis letras se encuentran en color blanco, mientras que las últimas dos en verde y en mayúscula. De esta forma, transmiten la idea de ser una empresa argentina que propone desafíos empresariales. El slogan de marca es Simulador de Gestión Empresarial.

En redes sociales publican las coberturas de los diferentes servicios que brindan.

Como fue mencionado anteriormente, dentro del panorama competitivo, además de analizar las marcas que prestan los mismos servicios que la empresa, es importante indagar en las empresas que ofrecen propuestas similares o sustitutas.

El rubro que se debe contemplar en el presente análisis es el de las consultoras de recursos humanos tradicionales. Estas le ofrecen propuestas sustitutas a las empresas, brindando servicios de coordinación y gestión de los procesos de selección de personal.

Adecco es una de las principales consultoras de recursos humanos. Ofrece un servicio integral especializado en las áreas de personal temporario, *outsourcing* de procesos y de servicios, búsquedas de mandos medios y ejecutivos, *outplacement*, capacitación y consultoría.

Su misión es Identificar y desarrollar personas para acompañar y satisfacer las necesidades de los interlocutores, es decir, de los clientes, candidatos, trabajadores, proveedores y accionistas, para brindarles soluciones de capital humano, empleabilidad y trabajo que impacten en forma positiva y generen efectividad en las organizaciones.

Su promesa está basada en brindar la flexibilidad que las empresas necesitan y acceder a los mejores perfiles de candidatos.

Su logotipo está compuesto por una tipografía blanca que expresa el nombre de la marca, utilizando mayúscula para la primera letra y para el resto minúscula. Los colores corporativos son el rojo y el blanco. Si bien se trata de un servicio tradicional, desde la identidad visual y la comunicación transmiten modernidad, utilizando tipografías redondeadas y composiciones espaciosas, que dejan aire entre los elementos.

Desde las redes sociales, además de publicar tips, insights y acciones que realizan, difunden las búsquedas activas.

Zonajobs es otra de las reconocidas empresas dedicadas a la selección de empleados. Su misión es ser una compañía consagrada a los postulantes y empresas para ofrecer soluciones que le permitan maximizar la relación entre ellos. De esta forma se propone lograr que cada postulante consiga emplear su pasión trabajando.

Se posiciona como una solución fácil, rápida y eficiente en procesos de reclutamiento y selección de personal.

Los colores institucionales son el blanco y el naranja. El isologotipo está compuesto por una tipografía redonda que expresa ZonaJobs. Las letras Z y J se encuentran en mayúscula mientras que el resto está en minúscula. La palabra *Jobs*, que significa trabajo en inglés, se distingue con un mayor grosor. La jota, a su vez, retrata a una persona levantando un papel que podría deducirse que se trata del *Curriculum Vitae*.

Si bien desde la identidad visual mantiene con una estética moderna y jovial, no cuenta con tecnología diferencial como lo puede ser el simulador de negocios, para la selección de candidatos.

Desde el sitio web y las redes publica contenido relevante para los dos públicos, las empresas y los postulantes. Desde la comunicación trabajan sobre el *insight* de la convivencia entre diferentes generaciones dentro de una misma organización.

A modo de resumen, fueron identificados competidores directos que, mediante herramientas de gamificación, prestan servicios de capacitación, educación y reclutamiento de personal. Por otro lado, se detectaron competidores indirectos que brindan servicios tradicionales de consultoría en recursos ofreciendo la coordinación y gestión de los procesos de selección.

5.5 Etapa de análisis: Autoconocimiento

La siguiente fase consiste en realizar un autoanálisis de la marca, con el propósito de entender cuál es la situación de la marca y cuáles son sus fortalezas y oportunidades para reforzar a futuro.

Como fue mencionado antes, se hará un repaso por la herencia, la razón de ser, la identidad visual, la personalidad, los beneficios funcionales, emocionales y económicos, los valores de marca y sus fortalezas.

Respecto a la herencia, como se manifestó en el capítulo anterior, Game Roi es una marca de la empresa Skills SRL. Es el único producto que cuenta con nombre marcario diferente al resto, debido a que, en un principio, se lo pensó como un servicio totalmente distinto a que ofrecen a través de los simuladores de Business Skills, enfocado meramente en estudiantes. Es la única marca que se dirige a un nicho como son los jóvenes *centennials*.

Al pertenecer a la misma compañía, heredan la misma misión, visión y valores corporativos.

La Misión de Business Skills es ofrecer una tecnología innovadora para los procesos de capacitación, selección y *assessment* de los empleados y futuros empleados de las empresas. La visión es ser la empresa número uno de simuladores de negocios en los

mercados de habla hispana. Los valores que encarnan están asociados a la flexibilidad, la excelencia académica y la innovación.

Relacionado a la innovación, es válido resaltar el hecho de que Business Skills fue la primera empresa argentina en ofrecer capacitaciones a través de simulaciones de negocio. De hecho, a pesar de que las marcas extranjeras ofrezcan sus servicios a nivel global, sigue siendo la única que los produce en argentina y los utiliza para la capacitación y selección de empleados.

En un inicio, Game Roi fue traído al mundo para entrenar a los estudiantes secundarios y universitarios en materia de negocios. Actualmente, para esta segunda etapa de relanzamiento, siendo que se pretende cambiar su funcionalidad, su razón de ser se verá afectada y deberá modificarse.

En este sentido, es posible afirmar que, Game Roi vino al mundo para optimizar los procesos de selección de los asistentes y jóvenes profesionales de las corporaciones, promoviendo la convivencia de las diferentes generaciones dentro de una organización.

En lo que a la identidad visual respecta, el logo está compuesto por la paleta de colores conformada por el blanco, el negro, el rojo y el gris. Una combinación de colores fuertes, dinámicos y enérgicos. La tipografía es cuadrada y rígida, similar a la utilizada comúnmente en los videojuegos. En la palabra Roi, la O está reemplazada por un símbolo que representa el concepto Retorno a la Inversión. Término vinculado al desafío principal que propone el juego, siendo que éste simula el lanzamiento de un emprendimiento cuyo objetivo está ligado a la rentabilidad del negocio.

El claim de la marca actualmente es *The Power Of Gamification*, lo cual refleja el espíritu activo, entretenido y desafiante de Game Roi.

Si bien hay algunos atributos que se ven reflejados desde la identidad visual y desde la temática y el producto en sí mismo, Game Roi, hasta el momento, no cuenta una personalidad definida.

El principal beneficio funcional que Game Roi les brinda a sus clientes, aludiendo, en este caso, de los gerentes de recursos humanos de las compañías que son quienes van a comprar y sustentar la propuesta, se encuentra la posibilidad de detectar las *soft skills* de los jóvenes talentos, logrando que, en el marco de un juego, se distiendan y expongan sus cualidades más auténticas en los procesos de selección, variables que resultan difíciles de identificar a través de los modelos tradicionales de selección.

Si bien los postulantes no intervienen en la contratación del producto, el beneficio funcional que reciben, al margen de quedar seleccionados, tiene que ver con la posibilidad de entrenarse en materia de negocio a través del juego.

El beneficio emocional está vinculado con la satisfacción de recibir un servicio más eficaz de lo que implicaría gestionarlo internamente o contratar una consultora de recursos humanos ya que Game Roi permite detectar el potencial de las habilidades y capacidades personales de los candidatos, aunque estas no estén del todo desarrolladas. Otro beneficio es el de dirigirse a clientes actuales de la compañía, donde prima la tranquilidad de conocer la calidad y el compromiso con el que trabaja la empresa, habiéndolo comprobado previamente con el uso de otros simuladores de negocios de Business Skills.

En cuanto al beneficio económico, si bien no es el foco de la empresa distinguirse por este factor, cuenta con precios competitivos.

La principal fortaleza está vinculada a su oferta enfocada en un nicho del mercado, ya que permitirá posicionar a la marca como experta en dicho segmento. Además de contar con el simulador como una herramienta que resulta un diferencial frente a las consultoras tradicionales de recursos humanos.

Su tercera fortaleza está ligada a la construcción del vínculo que ya realizó Business Skills con los clientes. En este sentido, el desafío se encuentra en continuar el trabajo realizado e, idealmente, potenciarlo con la propuesta de Game Roi.

5.6 Etapa de interpretación

Una vez realizado el análisis de las tendencias sociales, el público objetivo, el panorama competitivo y el autoanálisis de la empresa, el modelo propone una etapa de interpretación en la cual se hace una síntesis conceptual y se detectan oportunidades que luego permiten el desarrollo de una propuesta diferenciadora.

De acuerdo al análisis elaborado en el presente capítulo, es posible identificar algunas oportunidades, tanto de negocio, como en relación a la arquitectura marcaría e identitaria de la PyME.

En cuanto al negocio, al indagar en la competencia directa e indirecta, se detectaron dos tipos de empresas competidoras. Las empresas de capacitación y *assessment* que a través de juegos y simuladores ofrecen sus servicios, y las consultoras de recursos humanos que son contratadas para resolver los procesos de selección de personal.

Las primeras ofrecen, al igual que Game Roi, el simulador de negocio como herramienta que facilita la detección de habilidades personales, constituyendo un diferencial en comparación a las consultoras que apelan a los sistemas tradicionales. Las segundas, no cuentan con el simulador, pero ofrecen un servicio más amplio que incluye la gestión y la difusión para conseguir que los jóvenes participen del proceso de selección.

En este sentido, Game Roi tiene la oportunidad de ofrecer un servicio más amplio, que aproveche la herramienta del simulador de negocios, pero que, a su vez, pueda competir contra la gestión del proceso que brindan las consultoras de recursos humanos.

Si bien la agencia no tiene injerencia en las decisiones vinculadas a la propuesta de negocio, es válida la sugerencia para lograr un diferencial desde la oferta.

A nivel estructural, se identifica que hasta el momento todos los simuladores de negocios de Business Skills, ya sean de capacitación, de inducción o de selección, convivían bajo un mismo paraguas de marca. Con el ingreso de Game Roi a la cartera de servicios, se deberá establecer una nueva organización que permita vincular a Game Roi con los otros simuladores de la empresa.

Alineada a esta necesidad, se requiere definir con claridad la identidad de Game Roi, ya que, actualmente, no cuenta con un posicionamiento definido. Esto le permitirá reinsertarse en el mercado con una propuesta lo suficientemente consistente como para resultar competitiva ante los competidores que ya están posicionados en el mercado, resolviendo la misma necesidad.

Queda en evidencia la necesidad de pensar un nuevo nombre de marca, ya que Game Roi respondía al rol que ejercía el producto anteriormente, cuando se utilizaba como herramienta para competencias entre estudiantes. En este sentido, se debe crear un nombre que aluda a la selección de los jóvenes Z, siendo éste el servicio que pasará a dar.

5.7 Propuesta estratégica

Retomando los hallazgos detectados en la etapa anterior, a continuación, se establecerán propuestas estratégicas asociadas al negocio, a la arquitectura marcaría y a la identidad de Game Roi, con el fin de aportar a la construcción de un posicionamiento a largo plazo, que logre un marco de coherencia y consistencia discursiva.

En primer lugar, partiendo de la oportunidad de diferenciarse de la competencia directa e indirecta desde la oferta, se sugiere evolucionar la propuesta de negocio ofreciendo un servicio integral.

En este sentido, como mencionó el socio directo Pablo Sirlin en la entrevista (Comunicación Personal, 16 de septiembre, 2017) la dinámica que se pensaba para brindar el servicio contemplaba que la empresa contratante se encargara de la búsqueda de la base de datos y la gestión el proceso, mientras Skills SRL ofrece el simulador, la plataforma de juego y finaliza su servicio al entregar el ranking de los candidatos.

Si bien esta propuesta resulta competitiva frente a las consultoras tradicionales de recursos humanos que carecen de herramienta de simulación, no ofrece ningún diferencial frente a los competidores que cuentan con ellas. A su vez, las consultoras de selección resuelven una necesidad más de los clientes vinculada a la resolución de la

gestión y la difusión del proceso de selección, lo cual le ahorra tiempo, recursos y dinero al área de recursos humanos de las empresas.

Para lograr una oferta diferencial, Game Roi podría ofrecerse como un servicio integral, que incluya la difusión y la gestión completa del proceso de selección de los jóvenes, superando en eficiencia al resto de los competidores, por contar con la herramienta de simulación. Es decir, que el servicio seguiría finalizando con la entrega del ranking de los mejores talentos, y, a su vez les ahorraría a los clientes la labor externa de difusión y gestión.

Por su puesto que el costo del servicio aumentaría, pero las necesidades satisfechas serían más amplias y competitivas.

En cuanto a la arquitectura marcaria, resulta imprescindible establecer una estructura que esclarezca el rol de Game Roi dentro de la oferta integral de la PyME.

Para aprovechar el trabajo realizado a lo largo de los años por Business Skills relacionado a la construcción de lazos de confianza y credibilidad con sus actuales clientes, dicha marca pasará a ser la marca madre. Es decir, será la nomenclatura marcaria bajo la cual van a convivir las diferentes submarcas con sus respectivos productos. Para dejar en claro el rol de una marca madre, es posible ejemplificar con el caso de Apple, una marca que tiene debajo una amplia cantidad de sub marcas con identidades y propósitos particulares, pero que se engloban dentro de una propuesta integral. Para identificar a las sub marcas respetan un criterio en la composición del nombre, es decir, todas mantienen la letra i delante, iCloud, iPad, iPhone, iTunes y iWork.

En este sentido, todos los productos que convivían bajo la marca Business Skills, pasarán a agruparse en sub marcas, de acuerdo a su funcionalidad. Es decir, los simuladores utilizados para capacitaciones, se comprenderán dentro de una sub marca, los productos de inducción se englobarán dentro de otra, los utilizados para la selección y *assessment* de altos rangos jerárquicos se integrarán en otra, y Game Roi pasará a ser

una sub marca más de Business Skills, enfocada en la resolución de los procesos de selección de los jóvenes Z.

El propósito de Business Skills como marca madre será mejorar la productividad de las organizaciones ofreciendo soluciones potenciadas por simuladores de negocios.

Por consiguiente, cada sub marca deberá aportar, desde una perspectiva particular, al propósito de su marca madre.

Para unificar un criterio estructural que permita denotar que pertenecen a la misma empresa, cada una de ellas tendrá su nombre propio y aclarará que pertenece a la firma Business Skills.

Para la sub marca que integra a los productos de capacitación se propone utilizar el nombre Training by Business Skills, para la sub marca que engloba los simuladores de inducción se sugiere la denominación First Day by Business Skills, ya que las inducciones se dan en los primeros días de haber ingresado a la organización o a un área nueva. A la marca que une a los productos de selección y *assessment* de altos rangos jerárquicos se la llamará High Selection by Business Skills, y para los productos de selección de jóvenes como lo es Game Roi, se sugiere cambiar el nombre por Go Work by Business Skills. Se considera pertinente el nombre ya que impulsa a los jóvenes a buscar su primer trabajo y está asociado a la acción de ir a trabajar.

Es posible identificar que las cuatro sub marcas mantienen la misma composición y todas aluden a su marca madre. Es de esta forma, a través de la cual se les trasfiere la trayectoria y las credenciales construidas por Business Skills a lo largo del tiempo.

Siendo que todas las sub marcas de Business Skills utilizan los simuladores de negocio como principal herramienta, se sugiere que el *claim The power of gamification*, pensado para Game Roi, pase a ser el slogan de la marca madre, ya que este trasmite de una forma integral y amplia, el potencial de la gamificación como instrumento. De esta forma, cuando se utilice la firma de Business Skills, siempre se acompañará con dicha frase.

Las sub marcas, por su parte, no contarán con un slogan propio. Lo que podrán tener son conceptos de campaña, que, dependiendo el caso, podrán estar visibles o no en las piezas de comunicación que realicen.

Con el fin de construir la identidad de Go Work, a continuación, se definirá la esencia, el rol de marca, los beneficios funcionales y emocionales, la personalidad, el público objetivo y el tono.

En cuanto a la esencia, Go Work by Business Skills es una marca que le abre las puertas a las nuevas generaciones al mercado laboral.

El rol de la marca es facilitar la sinergia entre las diferentes generaciones dentro de una misma organización, mejorando los procesos de selección.

Es otras palabras, si los empleadores empiezan a notar las habilidades de los jóvenes, certificadas durante el proceso de selección, es probable que los reciban con mayor aceptación, liberen los prejuicios y, en caso de que el joven supere las expectativas, aumentaría la confianza, mejorando la fluidez en los lazos entre generaciones.

El beneficio funcional se encuentra en la resolución del proceso completo de selección de jóvenes, desde la difusión hasta la entrega del informe del ranking de los postulantes recomendados, utilizando como herramienta el simulador de negocios que permite detectar las habilidades blandas de los postulantes. Por otro lado, se encuentra el hecho de ser una marca específicamente enfocada en los jóvenes Z, lo cual se puede capitalizar desde el *expertise* en dicho nicho de mercado.

Si bien los postulantes no intervienen en la contratación del producto, el beneficio funcional que reciben, al margen de quedar seleccionados, tiene que ver con la posibilidad de entrenarse en materia de negocio a través del juego.

El beneficio emocional está vinculado con la satisfacción de recibir un servicio más eficaz de lo que implicaría gestionarlo internamente o contratar una consultora de recursos humanos ya que Go Work by Business Skills permite detectar el potencial de las habilidades y capacidades personales de los candidatos, aunque éstas no estén del todo

desarrolladas. Otro beneficio es el de dirigirse a clientes actuales de la compañía, donde prima la tranquilidad de conocer la calidad y el compromiso con el que trabaja la empresa, habiéndolo comprobado previamente con el uso de otros simuladores de negocios de la PyME.

Para definir la personalidad se llevará a cabo un ejercicio de humanización de marca, lo cual permite visualizar con mayor claridad su forma de ser y actuar.

Go Work by Business Skills es un hombre de 35 años, de clase media, media-alta, que se viste elegante *sport*. Es inteligente, astuto, sociable, visionario, didáctico, moderno y, urbano. Vive en la ciudad y sabe cómo funcionan los negocios. En cuanto a lo laboral, tiene su propio emprendimiento y además trabaja en la universidad dando clases, ámbito en el cual se lleva bien con los alumnos. Es divertido, pero, a su vez, exigente y respetado. Está convencido de que la mejor forma de aprender es jugando y también sabe que es la manera en la que las personas se distienden para dar lo mejor de sí. Relacionado a su vida personal, convive con su novia hace algunos años y no tienen hijos. Los fines de semana se suele juntar con amigos.

Es posible afirmar que se trata de una marca suelta, flexible, adaptable, moderna, que es profesional y respetada, pero a su vez, logra empatizar con todos sus públicos, generando lazos estrechos.

Como fue mencionado anteriormente, cuenta con un doble target. Por un lado, se encuentra el público comprador, compuesto por los gerentes de recursos humanos de las empresas y por el otro, el público consumidor conformado por los jóvenes *centennials* que desean ingresar a las empresas. Para comunicarse con cada uno de ellos, se deberá apelar a un tono particular y se los deberá contactar a través de diferentes medios.

A los primeros los tratará de usted, utilizará un tono serio y un vocabulario técnico, mientras que con los más jóvenes mantendrá un tono jovial, relajado, claro, simple y didáctico, que ayude a que los jóvenes se distiendan, logrando que se expresen genuinamente y finalicen el proceso de selección.

A partir de dichas definiciones, es posible afirmar que Go Work by Business Skills se posicionará como la marca especialista en la selección los *centennial* a través de simuladores de negocio.

Cuando se comunique con cada uno de sus públicos, deberá emitir mensajes particulares y tendrá que apelar a diferentes medios.

Al dirigirse al target de compra, el mensaje a comunicar estará vinculado a los beneficios funcionales y emocionales, haciendo énfasis en la propuesta diferencial a través de la cual resuelven la necesidad de difundir, gestionar y reclutar jóvenes mediante el simulador de negocios, ya que el objetivo de la comunicación consiste en promover la contratación del servicio. Para ello, sería conveniente acudir a herramientas de comunicación directa, siendo que se trata de un negocio B2B. En este sentido, se podría utilizar la vía telefónica, el email o la reunión presencial.

De acuerdo a la sugerencia de negocio expuesta previamente, en la cual se propone que Go Work by Business Skills se haga cargo de la difusión de los procesos de selección, al dirigirse al target de consumo, el mensaje a comunicar tendrá como objetivo incentivar a los jóvenes a participar de los mismo. Para ello, resultaría pertinente recurrir a medios afines a dicho público, como lo puede ser un sitio web, las redes sociales y avisos en vía pública en circuitos cercanos a universidades.

Para que el equipo de creativos pueda desarrollar las piezas de comunicación, desde el área de *planning* se propone un concepto estratégico que funciona como una guía a la hora de pensar. Dicho concepto sintetiza el mensaje clave a comunicar. Para las diferentes campañas de difusión se propone utilizar el concepto Bienvenido al mundo laboral. Esta verbalización está claramente dirigida a los jóvenes y responde a la problemática principal que afrontan, la dificultad para insertarse en el mercado laboral.

La resolución de una necesidad real y puntual, hace que el mensaje cobre mayor importancia, y qué aumenten las probabilidades de que, al ver el aviso, el público objetivo se sienta convocado y decida participar.

A modo de conclusión, a partir del desarrolló de la estrategia realizada para Go Work by Business Skills, se organizó la arquitectura marcaria, permitiendo incorporar al nuevo servicio, dentro de la cartera de productos de Business Skills. A su vez se llevó a cabo la identidad de la sub marca, definiendo un posicionamiento claro a construir a largo plazo, que debe ser transmitido en cada comunicación.

Con el fin de facilitar el trabajo de creativos, se propuso un concepto de campaña, aplicable a los avisos de difusión que tengan como objetivo convocar a los jóvenes a los procesos de selección.

En cuanto a los pasos a seguir, la propuesta debe ser presentada a cliente, en este caso, a los socios de Skills SRL. Una vez aprobada, el equipo de *planning* se reúne con los diseñadores para contarles la estrategia marcaria, y, en función a ésta, pedirles que desarrollen la identidad visual, presentando un manual de marca donde se incluyan opciones de logotipos.

Aprobada esta segunda instancia, en caso de aceptar la sugerencia de negocio en la que se le recomienda a la PyME hacerse cargo de la difusión de los procesos de selección, se coordina otra reunión con los socios en la cual se elabora un nuevo brief con el detalle de la búsqueda puntual a realizar. Posteriormente, *planning* se reúne con creativos para comunicarles el objetivo, la propuesta estratégica y el concepto de campaña, y a partir de ello, se les pide que elaboren las piezas.

Finalmente, se contacta a la agencia de medios para definir los vehículos de comunicación y proceder a la ejecución.

Conclusiones

A partir de la elaboración del presente proyecto de graduación, enmarcado dentro de la carrera publicidad, específicamente enfocado en la planificación estratégica, queda en evidencia que, para lograr relanzamiento de marca, resulta imprescindible comenzar por la reestructuración interna de la organización. En otras palabras, se necesita de una estrategia marcaria consistente, que permita plantear un criterio lógico a la hora de presentar todos los productos y marcas que la misma ofrece.

Si las estructuras internas carecen de claridad, los mensajes emitidos y las acciones realizadas por la empresa, perderán solidez y credibilidad, ya que no podrán sostener un marco de coherencia a largo plazo.

En esta oportunidad, se logró incorporar una nueva marca a una arquitectura existente, compuesta por una única nomenclatura marcaria que englobaba los diferentes simuladores de negocios. Para conseguirlo, se debió modificar dicha estructura, elegir a Business Skills como marca madre y agrupar los diferentes productos según su funcionalidad, para establecer una segunda línea de submarcas. Con el fin de facilitar el entendimiento de la propuesta, se pensaron nombres para las diferentes submarcas del grupo. Para poder transmitir la relación existente entre ellas y para con la marca madre, se añadió, luego de cada nombre, la aclaración by Business Skills.

Dentro de estas submarcas se incorporó a Game Roi como la especialista en selección de jóvenes.

Siendo que en este nuevo mercado el nombre perdía claridad, se propuso un nuevo nombre, denominado Go Work by Business Skills, acorde a su nuevo rol.

Haciendo foco en dicha marca, que es la que requería de una estrategia de relanzamiento, se llevó a cabo un trabajo de construcción de la identidad, con el fin de definir un posicionamiento claro.

Una vez determinado y aprobado por el cliente el posicionamiento y constituida la identidad visual de la misma, será posible pasar a la etapa de ejecución de piezas para realizar una campaña de comunicación.

A partir del trabajo realizado, es posible concluir que previo a la elaboración de las piezas, se necesita una etapa de planificación estratégica, debido a que, sin la construcción de marca previa, resulta imposible definir los mensajes a comunicar. A su vez, disminuyen las posibilidades de mantener una coherencia discursiva a largo plazo.

Para aportar al trabajo de creativos, se pensó el concepto estratégico Bienvenido al mundo laboral. Esto funciona como guía para orientar el trabajo creativo y conseguir, mediante la difusión, la construcción del posicionamiento deseado.

Como respuesta a la pregunta problema ¿cómo desarrollar una estrategia para relanzar un producto a un nuevo mercado? a partir del desarrollo del presente Proyecto Profesional queda evidenciada la necesidad de partir de un pedido concreto del cliente. La problemática de negocio es el punto de partida para elaborar cualquier tipo de estrategia. A su vez, resulta imprescindible elaborar un diagnóstico de situación completo, que indague acerca de las diferentes variables tanto internas como externas, para lograr, de esta forma, dilucidar el contexto en el cual la marca se va insertar.

En esta oportunidad, se analizaron las tendencias sociales, el público objetivo, el contexto competitivo y el autoanálisis de la marca.

Entender la problemática social que el producto puede solucionar, hizo que su propósito como marca cobre sentido. Si a los diferentes públicos se les comunica la posible resolución de un problema latente, las probabilidades de conseguir su atención aumentan, de la misma manera que se facilita la vinculación y la cercanía con ellos.

Asimismo, identificar y definir con detalles a cada público, permitió orientar la comunicación. Cada *target* habita diferentes medios, y se encuentra abierto a recibir distintos tipos de información. Contarles a los jóvenes que se postulan a las búsquedas que Go Work by Business Skills permite identificar sus habilidades blandas, no resulta un

mensaje relevante. No accederían a una convocatoria por el simple hecho de contar con la herramienta simulada. Lo que realmente los atrae es la posibilidad de ingresar al mundo laboral, siendo ésta su mayor dificultad.

Es decir, que dicho análisis posibilitó el enfoque del mensaje y la determinación de los puntos de contactos para con los diferentes públicos.

A partir del estudio del contexto competitivo, distinguiendo las marcas que integran a la competencia directa de la indirecta, se pudo entender con mayor claridad las fortalezas de Go Work by Business Skills. Incluso se detectó la oportunidad de ofrecer un servicio integral que resulte superador al de cualquier marca competidora, sea esta una consultora tradicional de Recursos Humanos o una empresa de simuladores de negocios. Si bien desde una agencia de publicidad no se toman decisiones de negocio, se suelen realizar sugerencias pertinentes que aportan al desarrollo y a la distinción de la marca desde la oferta.

A su vez, dicho análisis ayudó a identificar una marca que está ofreciendo el mismo servicio que Go Work by Business Skills, denominada SinCV, perteneciente a la empresa Gamifica. En este sentido, la propuesta busca trabajar sobre una construcción similar, pero ofreciendo un servicio más completo que incluye la difusión y gestión del proceso de selección y cuenta con el respaldo de su marca madre. Ambas marcas se posicionan como expertas en la detección de talentos jóvenes pertenecientes a la generación Z.

A raíz de la entrevista realizada a uno de los socios de la PyME, se logró encarar el proyecto con mayor conocimiento acerca de la marca y con un pedido concreto y claro. A su vez, la experiencia personal de haber trabajado en la organización, aportó al entendimiento de los funcionamientos internos, como para hacer una propuesta factible y posible de llevar a cabo.

El desarrollo del primer capítulo permitió enmarcar el proyecto, especificando los modelos y conceptos tomados de diferentes autores. Éstos fueron utilizados y aplicados a lo largo del trabajo, y funcionaron como una base para constituir un modelo propio.

A su vez, se pudo hacer foco en la historia de la publicidad y los hitos relevantes del planeamiento estratégico como disciplina y departamento dentro de una agencia de publicidad, remarcando la importancia de desarrollar estrategias, antes de encarar cualquier tipo de comunicación. Factor que se buscó reflejar a partir de la propuesta elaborada en el capítulo 5 del presente proyecto de graduación.

Realizar en el capítulo 2 el desglose de los diferentes modelos, conceptos y procesos de trabajo propuestos por diferentes autores, dio lugar a la interrelación y el análisis para desarrollar un esquema estratégico propio. De esta forma se pudieron incorporar con mayor claridad los distintos criterios para llevar a cabo una estrategia de marca, y entender cuál es y cómo se compone el modelo de trabajo adecuado para resolver el caso puntual que el presente PG se propuso resolver.

A raíz del desarrollo del capítulo 3, en el cual se analizó a segmento de jóvenes *Centennial*, público en el cual Go Work by Business Skills se especializará, se logró conocer en profundidad sus características y la problemática que atraviesan, siendo ésta la imposibilidad para ingresar al mundo laboral.

De la misma forma que se identificó la contraparte de dicha cuestión, entendiendo la dificultad que enfrentan las empresas para contratar jóvenes talentosos.

Este análisis aportó al reconocimiento de que el problema puntual yace en la incompatibilidad entre los requerimientos y concepciones acerca del trabajo de las diferentes generaciones. Siendo que las personas mayores, que actualmente ocupan las altas gerencias de las empresas, siguen evaluando las capacidades de los empleados por la cantidad de títulos acumulados, de idiomas dominados y los años de permanencia en una organización, mientras que los *Centennials* desconfían de la capacidad que tienen las instituciones educativas para instruirlos, y valoran más las habilidades para aprender de forma autodidacta a través de los recursos digitales, medio en el cuál se mueven y manejan con naturalidad e intuición.

En este sentido, siendo que los cambios sociales son más lentos que los cambios generacionales, es necesario ofrecer soluciones que faciliten la inserción de los jóvenes dentro de las organizaciones, desarrollando herramientas de selección capaces de detectar las variables blandas que una entrevista tradicional no alcanza.

Acorde a esta situación, se propuso como rol de marca, facilitar la sinergia entre las diferentes generaciones dentro de una misma organización, mejorando los procesos de selección.

Luego, en el capítulo 4, se hizo foco en el caso puntual que el presente proyecto se propuso resolver. De esta forma, se indagó en el funcionamiento actual de la PyME, su arquitectura marcaría y en la problemática a resolver basada en la necesidad de relanzar un simulador de negocios en un nuevo mercado.

A raíz del desarrollo de los diferentes capítulos se identificó la oportunidad de construir la estrategia de relanzamiento de la marca, utilizando el esquema elaborado en el capítulo 2, a partir de la interrelación de modelos existentes, con el fin de definir un posicionamiento claro y la identidad de marca, que aporten a la resolución de una problemática real y tangible.

Mediante el desarrollo del quinto capítulo, se logró entrelazar y aplicar los hallazgos detectados en los capítulos previos, para llevar a cabo la estrategia de relanzamiento para la marca Game Roi.

Asimismo, se pudo poner en práctica la estrategia descripta de forma teórica.

En este sentido, a la hora de llevar a cabo el desarrollo del trabajo, se logró incorporar de forma completa los conceptos vistos a lo largo de la carrera y el conocimiento adquirido a partir de la experiencia laboral.

Como fue mencionado previamente, es importante aclarar que para hacer estrategias no hay una fórmula existente, cuantos más modelos se tienen de referencia y mayor es la puesta en práctica, aumentan las herramientas para desarrollar propuestas novedosas.

Por este motivo, fue necesario realizar el análisis de diferentes modelos y construir una estructura propia que funcione como guía.

Es posible notar que para la propuesta no se utilizaron modelos previos de referencia, ya que, a partir de los hallazgos detectados mediante el análisis de factores tanto internos como externos, se detectaron oportunidades que fueron las que impulsaron la propuesta de este caso puntual.

No aportan valor las sugerencias generales, es necesario enfocarse en la ocasión puntual para ofrecer soluciones pertinentes que realmente puedan llevarse a cabo y volverse tangibles desde la acción.

Por este motivo, a lo largo del proyecto se explica que no existe una guía de pautas a seguir o un manual paso a paso de cómo hacer una estrategia, ya que cada caso se trabaja de forma particular y a medida.

Si hay una serie de conceptos que aportan a la construcción de la identidad de marca y ayudan a definirla de forma completa, como los que proponen Wilensky (2003) y Unilever con el desarrollo del *Brand Key*. Pero la decisión de cuál de todos ellos utilizar para cada caso, la toma el estratega, considerando qué factores aportan a la construcción deseada.

Para el desarrollo de la identidad de marca de Go Work by Business Skills se definió la esencia, el rol, los beneficios tanto funcionales como emocionales, la personalidad de marca, el público objetivo y el tono. Estas son algunas de las variables que proponen los modelos vistos previamente. Algunos de los conceptos descritos por los autores no fueron tomados para este caso, y otros, como la definición del rol de marca, se incorporaron para esclarecer el posicionamiento.

A modo de síntesis, el propósito del *planner* es entender las diferentes variables que influyen en una problemática o situación puntual, detectar las oportunidades o posibles soluciones para remediarlo desde la identidad de marca y la comunicación y, finalmente, sugerir propuestas oportunas y pertinentes para alcanzar la lograr la resolución.

A la hora de generar la propuesta, el *planner* pone en juego las diferentes herramientas incorporadas a lo largo de la carrera profesional, decidiendo qué elementos aplicar en cada caso para establecer definiciones consistentes.

Cuanta mayor solides logre la propuesta, más claro será el territorio en el cual la marca buscará desenvolverse. Asimismo, su forma de ser y actuar será más tangible. Esto le facilitará la labor a creativos a la hora de pensar las piezas de comunicación y definir qué decir y cómo hacerlo.

Otras formas de aportar al trabajo de creativos serían, por ejemplo, identificando posibles *insights* a abordar desde la comunicación o buscando referencias que funcionen como una guía al momento de idear la ejecución.

Para finalizar, es válido resaltar el rol notable del estratega en relación a la construcción de marcas con propósito, que aporten a la resolución de problemáticas reales que atañen a sus diferentes públicos. De esta forma, se posibilitarían la creación de vínculos cercanos, que generen credibilidad y confianza.

Lista de referencias bibliográficas

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Adecco Argentina. (2017c). *6 de cada 10 jóvenes creen que su edad es un limitante para insertarse en el mercado laboral*. Buenos Aires. Recuperado el 21/06/17. Disponible en: <http://www.adecco.com.ar/6-de-cada-10-jovenes-creen-que-su-edad-es-un-limitante-para-insertarse-en-el-mercado-laboral/>.
- Bilinkis, S. (2014). *Pasaje al futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucaroff, S. y Kantis, H. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Aprile, O., Borrini, A., Daschuta, M. y Martinez, J. (2009). *La publicidad cuenta su historia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Aprile, O. (2012). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cáceres, A. (2017). Entendiendo a los millennials, la próxima mayor fuerza laboral del mundo. *Diario digital Clarín*. Buenos Aires. Recuperado el 20/08/17. Disponible en: <http://blogs.upn.edu.pe/negocios/2017/07/12/entendiendo-a-los-millennials-la-proxima-mayor-fuerza-laboral-del-mundo/>.
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thompson Learning.
- Banco Central de la República Argentina. (2017). *Determinación de la condición de micro, pequeña o mediana empresa*. Recuperado el 12/05/2017. Disponible en: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-micemp.pdf>.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit muds. *Mud UK*. Recuperado el 28.09.17. Disponible en: <http://mud.co.uk/richard/hclds.htm>.
- Cunningham, M. (2001). *Cómo desarrollar una estrategia de comercio electrónico*. México: Pearson Educación.
- Finch, J. (2015). Gen Z: qué piensan los empleados del futuro. Buenos Aires: *La Nación*. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1791344-gen-z-que-piensen-los-empleados-del-futuro>.

- Infobae. (2017, 7 de septiembre). *Por qué Silicon Valley está contratando empleados sin título universitario*. Buenos Aires. Recuperado el 02/07/17. Disponible en: <http://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/04/20/por-que-silicon-valley-esta-contratando-empleados-sin-titulo-universitario/>
- Irigoyen, H. y Puebla, F. (1997). *Pymes. Su economía y organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- J. Walter Thompson Intelligence. (2015). *Generation Z, Savvy, Connected, changing de world*. Nueva York.
- Kimberly, J. (2008, julio). El alma de la empresa. *Revista Gestión*, 12, 70-78.
- Kleppner, O., Russell, J. T., Lane, W. R. y Whitehill King, K. (2005). *Publicidad*. México: Pearson Educación.
- ManpowerGroup Argentina (2017). *Escasez de talento*. Manuscrito no publicado.
- Ortega, I. y Vilanova, N. (2016). *Generación Z: El último salto generacional*. Madrid: Atravia y Deusto Business School. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: http://ethic.es/wpcontent/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf.
- Sterman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funcionen*. Buenos Aires: Nobuko.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Primera Colombiana.
- Tungate, M. (2007). *El universo publicitario: una historia global de la publicidad*. Barcelona: Gili.
- Universia Argentina. (2016). *Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral*. Buenos Aires. Recuperado el 22/08/17. Disponible en: <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>.
- Vázquez, A. (2000). *La imaginación estratégica*. Barcelona: Granica.
- Wilensky, A. L. (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Wise, R. (2009, marzo). La marca en el ambiente B2B: branding. *Revista Gestión*, 14, 22-31.

Bibliografía

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001). *Liderazgo de marca*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Adecco Argentina. (2017a). *Adecco Argentina presenta #TalentoSinEtiquetas*. Buenos Aires. Recuperado el 21/06/17. Disponible en: <http://www.adecco.com.ar/adecco-argentina-presenta-talentosinetiquetas>.
- Adecco Argentina. (2017b). *Latinoamérica tiene casi 30 millones de jóvenes que no estudian ni trabajan*. Recuperado el 21/06/17. Disponible en: <http://www.adecco.com.ar/adecco-argentina-presenta-talentosinetiquetas>.
- Adecco Argentina. (2017c). *6 de cada 10 jóvenes creen que su edad es un limitante para insertarse en el mercado laboral*. Buenos Aires. Recuperado el 21/06/17. Disponible en: <http://www.adecco.com.ar/6-de-cada-10-jovenes-creen-que-su-edad-es-un-limitante-para-insertarse-en-el-mercado-laboral/>.
- Aprile, O. (2012). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Aprile, O., Borrini, A., Daschuta, M. y Martinez, J. (2009). *La publicidad cuenta su historia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Aprile, O. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós.
- Banco Central de la República Argentina. (1999). *Determinación de la condición de micro, pequeña o mediana empresa*. Recuperado el 12/05/2017. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A3047.pdf>.
- Banco Central de la República Argentina. (2017). *Determinación de la condición de micro, pequeña o mediana empresa*. Recuperado el 12/05/2017. Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-micemp.pdf>.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: players who suit muds. *Mud UK*. Recuperado el 28.09.17. Disponible en: <http://mud.co.uk/richard/hcnds.htm>.
- Batista, A., Cabrera, L. y Villanueva, F. (2014). *Demandas laborales de la Generación Z*. Buenos Aires: Universidad Argentina De La Empresa. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2423/Battista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bendinger, B. (2009). *The copy workshop workbook*. Chicago: The copy workshop.

- Bilinkis, S. (2014). *Pasaje al futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cachagua, M. (2016, 21 de marzo). *Coaching: números y letras para liderar*. Recuperado el 12/05/2017. Disponible en: <http://www.consultoracil.com.ar/index.php/articulos/196-falta-de-habilidades-en-trabajadores>.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Andros.
- Cáceres, A. (2017). Entendiendo a los millennials, la próxima mayor fuerza laboral del mundo. *Diario digital Clarín*. Buenos Aires. Recuperado el 20/08/17. Disponible en: <http://blogs.upn.edu.pe/negocios/2017/07/12/entendiendo-a-los-millennials-la-proxima-mayor-fuerza-laboral-del-mundo/>.
- Casas, X. (2016). Mercado laboral profesional en stand by: sólo se contratan ejecutivos para cubrir vacantes. *Diario digital El Cronista*. Buenos Aires. Recuperado el 25/06/17. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Mercado-laboral-profesional-en-stand-by-solo-se-contratan-ejecutivos-para-cubrir-vacantes-20160825-0061.html>.
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thompson Learning.
- Cunningham, M. (2001). *Cómo desarrollar una estrategia de comercio electrónico*. México: Pearson Educación.
- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding*. Barcelona: Parramón.
- Deloitte (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014*. Recuperado el 07/05/17. Disponible en: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>.
- Drucaroff, S. y Kantis, H. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Finch, J. (2015). Gen Z: qué piensan los empleados del futuro. Buenos Aires: *La Nación*. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1791344-gen-z-que-piensan-los-empleados-del-futuro>.
- Infobae. (2017, 7 de septiembre). *Por qué Silicon Valley está contratando empleados sin título universitario*. Buenos Aires. Recuperado el 02/07/17. Disponible en:

<http://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/04/20/por-que-silicon-valley-esta-contratando-empleados-sin-titulo-universitario/>

Infobae. (2015, 25 de marzo). *Recruiting: las nuevas técnicas para atraer a jóvenes profesionales*. Recuperado el: 07/05/17. Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/03/25/1717878-recruiting-las-nuevas-tecnicas-atraer-jovenes-profesionales>.

Infobae. (2015, 13 de octubre). *La argentina se mantiene los países mayor tasa de desempleo*. Recuperado el: 07/05/17. Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/10/13/1761981-la-argentina-se-mantiene-los-paises-mayor-tasa-desempleo>.

Irigoyen, H. y Puebla, F. (1997). *Pymes. Su economía y organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

J. Walter Thompson Intelligence. (2015). *Generation Z, Savvy, Connected, changing de world*. Nueva York.

Kimberly, J. (2008, julio). El alma de la empresa. *Revista Gestión*, 12, 70-78.

Kleppner, O., Russell, J. T., Lane, W. R. y Whitehill King, K. (2005). *Publicidad*. México: Pearson Educación.

Lipovetsky, G. (1986) *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo*. Barcelona: Anagrama.

ManpowerGroup Argentina (2017). *Escasez de talento*. Manuscrito no publicado.

Ortega, I. y Vilanova, N. (2016). *Generación Z: El último salto generacional*. Madrid: Atravia y Deusto Business School. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: http://ethic.es/wpcontent/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf.

Romero, N. (2016). *La Generación Z como aporte a las organizaciones*. Buenos Aires: Revista de Recursos Humanos. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/02/la-generacion-z-como-aporte-a-las-organizaciones/>.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Sterman, A. (2012). *Cómo crear marcas que funcionen*. Buenos Aires: Nobuko.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Primera Colombiana.

Tungate, M. (2007). *El universo publicitario: una historia global de la publicidad*. Barcelona: Gili.

UM. (2016). *Evaluando la Generación Z: vuelta a la realidad*. Buenos Aires. Recuperado el 22/08/17. Disponible en: <http://www.agenciasdemedios.com.ar/wp-content/uploads/2016/09/UM-Evaluando-la-Generaci%C3%B3n-Z-22-09-2016.pdf>.

Universia Argentina. (2016). *Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral*. Buenos Aires. Recuperado el 22/08/17. Disponible en: <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>

Universum. (2015). *Generation Z grows up*. Manuscrito no publicado.

Vardú, D. (2015). *La generación Z cambiará el mundo*. Madrid: El País. Recuperado el 21/05/17. Disponible en: http://politica.elpais.com/politica/2015/05/02/actualidad/1430576024_684493.html.

Vázquez, A. (2000). *La imaginación estratégica*. Barcelona: Granica.

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

Wise, R. (2009, marzo). La marca en el ambiente B2B: branding. *Revista Gestión*, 14, 22-31.