

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

Creación de valor para reposicionamiento de marca

Caso Subway

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Eddhy Valdivia
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 17 de Diciembre 2018
- ▶ Carrera de Pertenencia | Publicidad
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Medios y Estrategias de Comunicación

Índice

Índice de Tablas.....	3
Introducción.....	4
Capítulo 1. Marca y comunicación publicitaria.....	14
1.1. Concepto de marca.....	14
1.1.1. Contexto	17
1.2. Selección de medios.....	20
1.3. Publicidad integral de las marcas fast food.....	27
1.4. Coordinación comunicacional.....	31
Capítulo 2. Construcción de valor de marca.....	32
2.1. Marca con valor.....	22
2.2. Creación de marca sólida.....	34
2.3. Branding de las emociones.....	39
Capítulo 3. Estrategia de comunicación en base al consumidor.....	45
3.1. Análisis del consumidor.....	45
3.2. Marcos ideológicos.....	48
3.3. Funciones de comunicación.....	56
Capítulo 4. Análisis de Subway Argentina.....	59
4.1. Contextualizando Subway.....	60
4.2. Personalidad Subway.....	63
4.3. Análisis de la comunicación.....	65
4.4. Perfil de la consumidora actual	
Capítulo 5. Creación de valor para el reposicionamiento de marca.....	74
5.1. Estrategia creativa de la campaña.....	74
5.2. Estrategia de comunicación.....	82
5.3. Estrategia de medios.....	85
5.3.1. Selección de medios.....	86
5.4. Etapas de la campaña de reposicionamiento.....	93
Conclusiones.....	95
Imágenes seleccionadas.....	100
Lista de Referencias Bibliográficas.....	103
Bibliografía.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1: Porcentaje de personas que han visitado un restaurante Subway, año 2018..	100
Tabla 2: Porcentaje de personas que siguen a Subway en redes sociales, año 2018...	100
Tabla 3: Porcentaje de personas que eligen una cadena de comidas rápidas sobre otra, año 2018.....	100
Tabla 4: Porcentaje de personas que van acompañadas a cadenas de comidas rápidas, año 2018.....	101
Tabla 5: Porcentaje de dinero gastado en una visita a una cadena de comidas rápidas, año 2018.....	101
Tabla 6: Tamaño de participación estimada del mercado.....	101
Tabla 7: Tamaño de exposición estimada en el mercado.....	102
Tabla 8: Skyline, planificación de la campaña.....	102

Introducción

El presente Proyecto de Grado (PG) titulado *Creación de valor para reposicionamiento de marca. Caso Subway*, tiene como eje principal abordar la importancia de la comunicación publicitaria integral en el reposicionamiento de la marca de comida rápida natural, Subway, como respuesta a la disociación comunicacional entre la empresa multinacional y la marca instalada en el país, tomando como recorte temático la comunicación del año 2017 que desarrolla la empresa en sus redes sociales, páginas web y puntos de venta.

En el escenario competitivo de las comidas rápidas, existen marcas que, con la finalidad de cumplir con lineamientos de corporaciones internacionales, pierden su identidad en territorios ajenos al del origen de la empresa; ocasionado escaso o nulo posicionamiento en el mercado y, por consecuencia, falta de identificación de sus consumidores objetivos. Asimismo, en el rubro coexiste la subcategoría de comidas rápidas naturales, donde se observa una comunicación marcaria lineal y similar entre sí, apelando a la calidad del producto para destacar los ingredientes que cada uno posee y los beneficios para la salud mediante el uso de plataformas virtuales prescindiendo de medios tradicionales.

En consecuencia, teniendo en cuenta la problemática mencionada, la pregunta que ayudará durante el proceso del proyecto es, ¿Cómo a través de una estrategia de *Branding* interno y externo es posible reposicionar a la marca Subway en Argentina?

El objetivo general del trabajo es desarrollar una campaña de comunicación transmedia que permita reposicionar la marca en el mercado argentino mediante la construcción de valores humanos alineados al consumidor del territorio, partiendo de la interpretación de la cultura de consumo en el país. Para abordar adecuadamente este propósito, el PG estará guiado por diferentes objetivos a resolver a lo largo de sus capítulos. Se investigarán los antecedentes, historia e historicidad de la marca Subway y el contexto donde se desarrolla e interactúa en la actualidad en el país enfocándose en la provincia de Buenos Aires y en CABA. Asimismo, se realizará el análisis de la comunicación actual en todos los canales donde se desenvuelve, especialmente en los medios digitales, siendo éste donde mayor

flujo de comunicación presenta la marca. Explicar conceptos publicitarios claves para el desarrollo de valores humanos tales como identidad, cultura, imagen, posicionamiento y personalidad. Posteriormente, se desarrollará la creación y la capacidad de adaptación de los valores marcarios en contextos donde se relacionan. Características del consumidor, análisis de los impulsos de compra, detectando motivaciones y la razón de la decisión de compra. Introducirse en la comunicación publicitaria integral a través de la observación omnímoda para desarrollar una estrategia transmedia que logre impactar al consumidor objetivo en los ámbitos donde se desenvuelve.

El PG está enmarcado dentro de la carrera de Publicidad, ubicado en la categoría de Proyecto Profesional y, enfocado en la Línea Temática de Medios y Estrategias de Comunicación debido a que parte de la idea de lograr una comunicación integral en donde los actores involucrados con la marca se sientan identificados con su mensaje y puedan crear vínculos empáticos con ésta con el fin de consolidar relaciones que permitan desarrollar conceptualmente la estrategia de valor de marca, reposicionamiento, branding interno y externo y, culminando con una campaña publicitaria transmedia de comunicación.

El trabajo tiene como característica el estar orientada a la disociación comunicacional presente entre Subway Norteamérica y la marca en Argentina; dado que, por un lado, la primera cuenta con una sólida estrategia de contenidos en redes, diferenciando y comunicando de manera eficaz a cada uno de sus públicos, presentando lenguajes, tonos, horarios y promociones diferentes en cada plataforma virtual; mientras que, la marca en Argentina presenta una comunicación lineal, completamente informal y sin ninguna estrategia visible alternando publicaciones en redes sin contar con patrones específicos. Asimismo, la atención en el punto de venta, en Subway Argentina, varía según el restaurante, presentando diversos niveles de formalidad acorde al empleado y horario en el que se realice la compra como consecuencia a la falta de interés del personal, sumado a la inexistencia de un manual de procedimientos para el desarrollo de actividades rutinarias; además, es agravado por los mínimos requisitos solicitados cuando se contacta

un interesado en abrir una franquicia: capitales económicos, ubicación de la posible franquicia y antecedentes del postulante (trabajos previos y registros académicos) sin haber evaluación alguna posterior a la aprobación de la apertura del nuevo local.

Para el éxito del desarrollo corporativo, por consecuencia, será necesario que la empresa sea consciente, a saber, que posea la capacidad de estar atenta a los distintos públicos con los que interactúa, por tanto, la marca se fortalecerá a través del tiempo y adquirirá características diferenciadoras para su reposicionamiento en el sector.

El análisis de la organización, en todo aspecto, es imprescindible para realizar el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra tanto la empresa como corporación y la marca como organismo independiente, pero a su vez, como órgano instituido por la primera. Elaborar un planeamiento a largo plazo, una razón de ser de la marca, no es tarea fácil y no es posible que sólo un individuo esté a cargo de la labor dada la complejidad y lo extenso de la actividad, por lo que se tiende a asignar a un grupo de trabajo para la realización. Es por ello que quienes conforman este grupo deben ser capaces de implementar un enfoque sistémico en el momento de la observación de manera de conglomerar potentes causales de las problemáticas y aislarlos para encontrar el causante de éstos luego del análisis de cada uno de ellos, bajo la premisa que la modificación será total, por efecto, al reparar el sector que se encuentre dañado, será necesario volver a realizar el análisis en el resto de la organización para evaluar los nuevos procesos, esperando resultados positivos con las nuevas implementaciones.

El equipo de trabajo debe, además, poseer una mirada interdisciplinaria, con el objeto de que cada integrante aporte desde la especialización en su campo de estudio, un enfoque diferente a los demás, de manera que la interpretación individual proporcione una cosmovisión que permita una aproximación más cercana a la realidad del entorno de lo que realmente es. A modo de ejemplo, si sólo se analizara la marca desde el campo del marketing, la Asociación Americana de Marketing (AMA, según sus siglas en inglés) define a una marca como “un nombre, término, diseño, símbolo, o alguna otra característica que

identifique el bien o servicio de un vendedor y lo que lo diferencie de otros vendedores”; esta definición no deja de ser correcta teniendo en cuenta la perspectiva por la cual se analiza pero no es la adecuada para lograr una identidad de marca que sea independiente de la que corresponde a la empresa.

Por otro lado, por *Branding* se desprende el concepto de la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca, tanto tangibles como no, y que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo. En otros términos, la marca no tiene como máxima ser conocida por su público, el planeamiento estratégico va más allá de simples características visuales. Persigue el reconocimiento, tiene como objeto crear y/o afianzar las características que hacen a la marca ser lo que es, diferenciándola con su competencia y conformando su identidad de marca, dicho de otro modo: asignarle valor de marca.

Para ello, es necesario que la empresa posea la capacidad de permanecer constantemente al pendiente, tanto del mundo interior que la compone como al universo que la rodea, permitiéndole una adaptación activa a la realidad fortaleciendo la cualidad de visualizar la problemática que la aborda para que, luego de localizarla y solucionarla, sea capaz de desarrollar estrategias evitando nuevas situaciones similares, consiguiendo distinguirse sobre el resto de su categoría y el mercado en general. Las empresas que logran obtener esta capacidad de resiliencia se las denomina empresas conscientes.

Las empresas de este tipo logran ventajas competitivas sostenibles en el tiempo dada la predisposición con la que dispone por parte de cada uno de los sectores y del staff que los componen, siendo éstos, empleados conscientes, abiertos al diálogo en búsqueda constante de soluciones creativas para sortear las vicisitudes que surjan durante los procesos de trabajo, de manera que los valores humanos sean los mismos que integran la cultura corporativa de la empresa. Por ello, es taxativo que la organización cuente con coherencia comunicativa en todo momento, de modo que tanto los públicos internos como

externos se sientan identificados con el mensaje que ésta comunica. Es indispensable entender que los empleados son quienes tienen trato directo con los clientes, no hay manera de transmitir los valores que la marca busca sin que éstos se sientan representados y compartan la cultura corporativa, siendo una empresa exitosa aquella que es capaz total identificación en cada uno de los sectores donde opera.

Los empleados conscientes tienen la capacidad de asumir responsabilidades en todo momento, por ese motivo, tienen la facultad para detectar cada uno de los perfiles de los clientes que se encuentran en el punto de venta, pudiendo satisfacer sus necesidades y brindando un trato diferencial a cada uno de éstos para lograr que se solucione el emergente social donde el sujeto se sienta identificado con el local, concediendo un espacio donde éstos puedan pasar los ratos libres durante su jornada laboral y/o académicas, de manera que la marca alcance el posicionamiento en el *Top of Mind* en el rubro. Para lograrlo, desarrollar una comunicación global donde la articulación entre los procesos de comunicación interna y externa sean coherentes será necesario, permitiendo, a su vez, una comunicación auténtica tanto entre y por parte de los empleados, como por parte de la empresa en sí, para lo cual se deben tener en cuenta tres factores: el operacional, dónde se informará sobre la tarea que se está desarrollando, siendo de vital importancia que los empleados tengan comunicación orgánica entre sí, teniendo el conocimiento sobre los productos que están elaborando, pero también es indispensable que la empresa mencione su forma de trabajo y políticas de elaboración, comunicando a los distintos públicos, tanto interno como externo, la calidad de la producción y el valor agregado que se brinda en el punto de venta, factor que genera la distinción sobre el mercado. Asimismo, el relacional es aquel basado en vínculos emocionales; generando confianza y una relación cercana y transparente que se vea reflejada en el accionar diario tanto en la transmisión de mensajes en los distintos canales de comunicación como así también, ser percibido constantemente por el público externo en la atención en los restaurantes. Y, como última instancia, la empresa debe tener en cuenta el factor individual,

basado en la identidad y autoestima de las personas, éste se refiere a actuar en base a los valores; destacando la importancia de que los empleados compartan los mismos que conforman a la cultura corporativa para que el accionar sea coherente con lo que se pretende comunicar masivamente frente al mercado competitivo.

Respecto al diseño metodológico que se utilizará en este proyecto, la estrategia teórico - metodológica es de tipo descriptivo-explicativa, puesto que pretende describir el cambio actual en los consumidores que buscan marcas cada vez más humanas y comprometidas con su entorno, para después explicar cómo esto puede ser tomado no como una amenaza para las mismas sino como una oportunidad para mejorar, y en instancias posteriores aplicarlo al caso de Subway.

La metodología responde a la perspectiva cualitativa de investigación, en la medida en que aborda la temática planteada desde un enfoque que pretende estudiar la realidad de la marca Subway a través de diferentes puntos de vista para llegar a una construcción lo más real posible. A su vez, durante este estudio se reconstruirá dicha realidad ya que la problemática y la hipótesis en este proyecto fueron planteadas acorde a la interpretación del autor empero, serán sustentadas en la realidad. También es importante recordar que para la construcción empírica de la evidencia se lo hará de forma inductiva. El trabajo de campo requerido para acceder al conocimiento de la empresa y las poblaciones sometidas a estudio, exigirá la utilización de herramientas de recolección de datos como una entrevista semiestructurada en profundidad y diez entrevistas estructuradas individuales con preguntas abiertas. La entrevista en profundidad poseerá preguntas de opinión, conocimiento y antecedentes. Por otra parte, las entrevistas individuales se realizarán a una muestra, seleccionada de forma no probabilística, que cumpla con ciertas características pertinentes para el estudio del caso. Además de las fuentes primarias también se tomará en cuenta fuentes secundarias como estadísticas y tablas, elaboradas por terceros, para un mejor entendimiento de la problemática.

A partir de lo citado, con el fin de enriquecer la perspectiva de análisis y lograr una visión extensa sobre la temática abordada que permita un mayor conocimiento sobre los procedimientos para el desarrollo del proyecto, se hizo consulta en algunos Proyectos de Graduación de alumnos de la universidad, en especial, sobre aquellos que realizaron estudios en la Facultad de Diseño y Comunicación, brindando diferentes enfoques y logrando contextualizarla.

Es así que, en primera instancia se cita al Proyecto de Graduación de Villanueva Muñoz, J.J. (2016), denominado *Reposicionamiento de Café Don Jhon*, donde el autor tiene como objetivo analizar el branding como una herramienta del marketing para reposicionar una marca con problemas serios de comunicación; señalando que, si se desarrolla eficiente y adecuadamente, la comunicación es la base para crear una relación sólida con los consumidores.

Por otro lado, el trabajo de Yepes, J. (2015). *Desde la web a la mente del público*, se encuentra una relación con el presente PG puesto que el eje principal es el reposicionamiento de una marca en el mercado local, al igual que este mismo conlleva la acción mediante estrategias de comunicación, y trabaja temas como el branding, el valor de marcas, entre otros.

También podría aportar al PG que se realizará, el trabajo de Hinrichsen, T. (2015), titulado *Bikinis S-Mode*, donde se presenta la imagen empresarial y la estrategia comunicacional como herramientas para maximizar las posibilidades de una marca. Dicho proyecto tiene en cuenta para el desarrollo de este posicionamiento la arquitectura de la marca y la identidad de cada una de sus líneas para lograr proyectarlas y comunicarlas con una identidad más definidas y clara hacia el consumidor.

El siguiente trabajo refiere al ex alumno Exboir, G. (2014) *Los niños y los residuos. Campaña para incentivar la recolección diferenciada en las escuelas primarias*; donde el autor detalla como las herramientas de marketing, la publicidad, la promoción y la creatividad publicitaria pueden contribuir con el trabajo de organizaciones, fundaciones,

docentes o cualquiera que trabaje para lograr modificar o insertar un valor o conducta específica. En este caso a la creación de una cultura infantil de respeto al medio ambiente y ayudar a enseñar y recordar cómo se utilizan los cestos de recolección diferenciada. A la vez, destaca el complemento de la publicidad con otras disciplinas como la pedagogía y las disciplinas vinculadas con la problemática puntual del trabajo como las ciencias del medio ambiente, potenciándolas y colaborando para lograr distintos objetivos que se planteen en su trabajo.

Para profundizar en la temática del presente PG, se aborda el proyecto de Ramos, L. (2015), *Rebranding para una aerolínea. Conviasa, bandera de Venezuela*. Este proyecto aborda desde la estrategia de *Rebranding* cambiar la imagen y la percepción de la marca mediante elementos visuales y conceptuales de una aerolínea en Venezuela. El aporte que ofrece son los componentes acerca de la construcción de una nueva marca.

Posteriormente, el proyecto de Pacheco, C. (2015), llamado *La nueva era de Gomatex Ltda. Reposicionamiento de imagen*. El trabajo realiza un rediseño total de la imagen corporativa de la marca y, además, propone un desarrollo de campaña publicitaria proporcionando los pasos a seguir para comunicar la nueva imagen.

Luego, en el trabajo de Sánchez, J. (2015), *Comunicación Publicitaria 2.0. Huella: Productora audiovisual*, el autor se enfoca en la realización de una productora mediante el desarrollo de estrategias y tácticas referidas a la comunicación online. Su aporte se basa en cómo poner en marcha un plan de comunicación plenamente digital y las posibilidades de éxito que aspira ser aplicado correctamente.

Asimismo, el proyecto de Meldini, A. (2015), *Branding emocional para deseos personales: Reposicionamiento de marca para el Colegio Lucero Norte*. Propone la creación de una propuesta de comunicación teniendo como finalidad crear un reposicionamiento efectivo indagando en las nuevas formas de comunicación y tecnológicas.

Luego, en el proyecto de *Bernardita. Incursionando el terreno del branding emocional* de Marconi, J. (2012), muestra la necesidad de construir emociones y transmitir sentimientos

al momento de tratar con un pasajero en el caso de la marca JetBlue, para lograr la prevalencia en la mente de éstos y lograr así, una relación duradera y constante con los clientes.

Por último, se toma el trabajo de Stortoni, M. (2016), *El youtuber como influencer audiovisual*, donde el autor aporta al presente trabajo una investigación que analiza los factores que intervienen en la publicidad digital y expone una nueva mirada para la comunicación de las marcas.

Entonces, el PG denominado *Creación de valor para reposicionamiento de marca. Caso Subway*, se estructurará en cinco capítulos dónde se llevarán a cabo la construcción de valores humanos para el reposicionamiento de la marca Subway en Argentina.

En el primero de ellos, se pretende contextualizar los principales conceptos publicitarios relacionándolos con las características de marca, enfatizando en el desarrollo de estrategias comunicacionales, canales de interacción, medios de difusión y funciones que cumple, basándose en un sustento teórico que permita situarla en el mercado de comidas rápidas, posicionándola y afianzando la imagen que proyecta su identidad.

Luego, en el segundo capítulo, se abordará el concepto de valor de marca, con el objeto de implementar y validar valores institucionales en los que distintos públicos se vean representados y proyecten aspiraciones en ésta. Por otro lado, asimismo se analizará el concepto de branding emocional, los componentes que la constituyen, así como también sus ventajas y usos para las marcas, fortaleciéndola mediante la creación de valores relacionados a características humanas.

Posteriormente, en el siguiente capítulo, se analizará al consumidor, contextualizándolo en el territorio nacional y estudiando la motivación de compra, la elección de una marca por sobre otra con el propósito de elaborar una estrategia de comunicación que logre adaptarse a las necesidades de los usuarios.

En el capítulo cuatro, por otro lado, se hará un recorrido a la historia de Subway, partiendo de su fundación como restaurante de sándwiches en Connecticut, el desarrollo de

franquicias en territorio norteamericano, la expansión alrededor del mundo y el arribo a Argentina; haciendo especial hincapié en la realización de valores institucionales y las adaptaciones que realizaron a través del tiempo, contextualizando la marca en el país y el proceso de desarrollo de la imagen marcaría.

Por último, en el quinto capítulo, se cumple con el objetivo del Proyecto de Graduación, donde se sugiere una propuesta comunicacional integral abarcando cada una de las audiencias que componen la marca, estableciendo la identidad creada en el capítulo anterior como un activo tangible, detallando estrategias offline como activaciones de marca en puntos estratégicos del público objetivo, así como también, un plan de contenidos online que se desarrollarán en conjunto a lo largo de la campaña.

Capítulo 1. Marca y comunicación publicitaria

En el presente capítulo se desarrollará el concepto de marca, haciendo un recorrido en su origen y contextualizándola en el mercado argentino, definiendo los elementos que la componen y relacionándola con conceptos propios de publicidad tales como la identidad marcaria, la imagen y el posicionamiento.

Posteriormente, se realizará un recorrido por la visión integral de la publicidad, abordando temáticas vinculadas con los medios de comunicación, las herramientas necesarias para la transmisión de mensajes, en donde se incluirán las nuevas tecnologías y la relación que tiene la publicidad integral con el mercado *fast food* y las marcas que la representan.

1.1 Concepto de marca

La necesidad del hombre por identificar, distinguir y separar su propiedad del resto de sus pares se remonta desde antes de la civilización, dado que, incluso en las culturas más primitivas, se hallan distintivos en los objetos, guaridas y clanes; donde si bien, no existía un código claro de comunicación se visualiza la urgencia por parte de los individuos por diferenciarse y resguardar lo que es propio. La acción de marcar las propiedades por sobre la de otros, se fue perfeccionando con el pasar de miles de años como consecuencia de avances tecnológicos tales como la tinta, la imprenta, la radio, la televisión y el fenómeno de internet; adquiriendo intereses comerciales donde la finalidad es obtener beneficios por el intercambio de objetos.

En el plano publicitario, una marca es “todo signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los demás” (Ley de Marcas española, 2001). La marca puede estar compuesta por elementos nominativos, plenamente figurativos o la conjunción de ambos; aglomerando letras, números, símbolos, figuras, dibujos, formas tridimensionales y las combinaciones que se puedan formar de éstos; sin presentar restricción alguna en cuanto al color, forma o longitud.

La creación de la palabra viene del término inglés *Brand*, acción de quemar, donde por medio de una varilla de hierro caliente con un símbolo simple se marca el ganado; permitiendo que las vacas sean identificadas para pastar libremente por la propiedad de los vaqueros. Posteriormente, con el progreso de la actividad ganadera y el aumento de la delincuencia, en Estados Unidos y México se aprobaron leyes donde los dueños de haciendas llevaban registro de la cantidad y característica de marca que diferenciaban sus reses y permitían un mayor control y menos disputas con sus pares.

Al respecto, Kotler sostiene que una marca “es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productores y servicios de otros competidores”. (2001, p. 404). Para esta definición, el autor sostiene aspectos puramente visuales, señalando las características que diferencian productos de una misma categoría y permiten la asociación directa con su fabricante.

Empero, la marca por sí sola no representa asociación alguna, no es más que un símbolo sin denotación propia; para lograr la asociación con el público, es necesario que el anunciante desarrolle atributos y beneficios que le permitan una identificación directa con el consumidor, de manera que sea fácilmente reconocida y logre posicionamiento dentro del mercado competitivo.

Crear una marca presenta como principal objetivo producir signos de carácter visual, para diferenciar las propiedades lógicas que se oponen, pero a su vez, se complementan de manera tanto inclusiva como exclusiva.

En el nivel de la Pertinencia, al marcar de una misma forma objetos se los está diferenciando, en forma positiva, del resto de los objetos que no responden al mismo criterio de agrupamiento (...) De manera correlativa, en el nivel de la Pertenencia los objetos o personas propias se las está diferenciando en términos visuales del conjunto de objetos o personas ajenas al cual no se pertenece y sobre los cuales no se ejerce dominio alguno. (Valdés de León, 2010, p. 220).

La marca al tener doble connotación, permite al usuario una asociación directa entre todos sus productos, de manera que el preconcepto que tiene el consumidor afectará al momento

de elegirla por sobre otra. Por dicha razón, las marcas invierten recursos tanto económicos como humanos para que el público las relacione de la forma que éstas desean; apelando a brindar beneficios funcionales superiores a las que se ofrece en la categoría para obtener ventajas competitivas de simple reconocimiento como calidad de producto; precio y comodidades para su obtención en los puntos de venta mediante óptimos sistemas de distribución de artículos; así como también aspectos relacionados con el tamaño, forma y color del empaque, siendo características percibidas en los consumidores y siendo resueltas para la satisfacción de necesidades. Sin embargo, ante la masificación de productos y similitudes entre ellos, para distinguirse por sobre otro, apelar a características visuales o beneficios netamente funcionales no son suficientes.

Capriotti opina al respecto que, “Una marca sólida apela a la cabeza y al corazón (...) Las marcas sólidas combinarán el rendimiento y la imagen del producto para crear un conjunto de respuestas del consumidor a la marca ricas, variadas pero elogiosas”. (2007, p.33). El autor propone dos caminos para la generación de valor en una marca: racional o afectivo; sin embargo, sólo se logrará tener éxito y ser fuerte en el mercado de la categoría donde pertenece si es capaz de lograr satisfacer ambas necesidades en el consumidor reduciendo puntos de acceso a la competencia.

En consecuencia, la marca se entiende como un signo gráfico capaz de resumir a través de su expresión aquellos atributos que la componen haciéndola capaz de ser perceptible sumando relevancia a sus productos con el objeto de diferenciarse de la competencia y, establecer un vínculo sólido con sus consumidores y, por, sobre todo, obtener beneficios económicos mediante la intervención de conceptos intangibles como ser la percepción de la imagen de marca en el consumidor y el valor agregado que genera. La consolidación de estos aspectos, determinarán la decisión de elegir una marca sobre otra, asignándole un significado al conjunto de características que conglomeran la identidad marcaria y respondiendo ante ella.

1.1.1. Contexto

Como consecuencia de la globalización, las marcas, en la actualidad, son sensibles a numerosos factores que están fuera de su rango de acción que pueden desestabilizarlas en cualquier momento, entre los que se destacan aspectos sociales, económicos, políticos, empresariales e incluso tecnológicos. Ante este panorama, las marcas han adoptado la capacidad de gestionar estratégicamente la comunicación enfocándola en su identidad, cambiando el enfoque reactivo dominante en el siglo XX donde el mensaje publicitario respondía ante estímulos contextuales por uno que apele a la identidad marcaria, su razón de ser y, desarrollando un plan comunicacional de forma eficiente, eficaz y consistente capaz de transmitir mensajes con la intencionalidad que la marca pretende de forma proactiva con el menor ruido posible con el objeto de que la recepción de éstos no se distorsione.

Wilensky afirma que el concepto de identidad de marca “surge de la conjunción de dos dimensiones. Por un lado, la definición explícita de la compañía. Por otro lado, la percepción implícita del consumidor” (2003, p. 109). El rango de acción de la marca, como agente comunicador, no se restringe al ámbito económico o de marketing, sino que es un actor social y cultural que le proporciona al usuario la posibilidad de reconocerla al asignarle un valor simbólico que se desprende del beneficio plenamente funcional que ésta satisface. Dicha posibilidad responde al tiempo que precisa la marca para construir un conjunto de valores emocionales implícitos que le permitirán completar su identidad y la percepción que tiene el consumidor ante ésta mediante técnicas de recolección de datos como estudios de mercado, sondeos, *focus groups*, entre otros, con el objeto de explicitar sus percepciones para lograr una mejor interpretación de los rasgos marcarios que se pretenden expresar. El cliente, entonces, como respuesta a estos estímulos se sentirá atraído y será leal a la marca si se logra su satisfacción total en los planos racionales y emocionales.

La racionalidad hace alusión a los aspectos mensurables determinados por la oferta en el mercado, siendo determinantes para la decisión de compra; eligiendo una marca por sobre

otra a partir de atributos como la calidad percibida del producto en relación a la experiencia, propia o de su entorno como familia, amigos, comunidad e incluso, redes sociales; así como también el costo – beneficio otorgado; disponibilidad y presencia en los puntos de venta; diseño de producto y *packaging*; trayectoria comprobada en el sector y en la categoría en particular donde se desenvuelve; imagen asignada a través del paso del tiempo y su evolución, entre otros. Asimismo, como consecuencia a los avances en la tecnología, el público tiene acceso a todo tipo de información; es así que, en cuanto a los sistemas de fabricación, adquieren la capacidad de confirmar la información que se detalla en el envoltorio del producto; por tanto, si la marca no cumple con lo que promete, se verá afectada la imagen corporativa negativamente.

Por otro lado, el plano emocional, adquiere trascendencia igual o incluso mayor a su contraparte racional. Si la marca fallase en cualquier aspecto dentro de su entorno, sea interno o externo, como ser la calidad del producto, problemas de sanidad, mal funcionamiento de equipos, problemas con el pago a los empleados, por citar algunos ejemplos, pueden repercutir en la imagen de la empresa con menor o mayor medida dependiendo del preconcepto que poseen los públicos antes de que el acontecimiento suceda; otorgando a su vez, mayores plazos para la solución del conflicto en caso de contar una tasa de aceptación alta, o menor tolerancia si la imagen percibida es negativa.

Afirma Guio “las causas de la valoración de marca depende de muchos factores, algunos casi inexplicables desde una lógica dirigida por el pensamiento racional.” (2009, p. 80). Los factores que permiten la valoración e identificación de una marca están continuamente en contacto, siendo alojados en un marco socio – cultural que los define mediante la interacción de los escenarios de demanda, relacionado con los hábitos de consumo de los actuales y potenciales clientes, posicionamiento de la marca en la categoría, expectativas, deseos y necesidades del consumidor; escenarios de oferta, donde se alojan los valores corporativos así como también su misión y visión, cultura empresarial y, los objetivos y estrategias a mediano y corto plazo mediante la ejecución eficaz de tácticas, desarrollando

el posicionamiento aspiracional de la marca; y, por último, los escenarios competitivos y el cultural, propiamente dicho, donde las marcas analizan el territorio donde se desenvuelven para alienarse con los valores sociales y de ética evitando transmitir un mensaje similar a la competencia del sector y, además, alinearse con el contexto social que rige con el objeto de evitar la emisión de mensajes publicitarios que puedan herir susceptibilidades o tiendan a la mala interpretación en la intención del discurso.

Asimismo, será necesario afianzar el concepto de valores marcarios en el menor plazo posible para que, respondiendo a los objetivos fijados con anterioridad, posibiliten alinear estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes expandiendo y consolidando el territorio marcario logrando ventajas competitivas en el mercado.

Según Wilensky:

En el enfoque semiótico, el significado se va construyendo mediante un enriquecimiento simbólico a partir de una red de valores que forman una estructura misma de la sociedad. Estos son escenificados por relatos y discursos que los llevan desde lo más profundo e inconsciente hasta lo más superficial y evidente. (Wilensky, 2009, p.122).

El autor distingue tres niveles donde deja de manifiesto lo importante que es para la marca conocer su esencia, describiéndola como aquella característica que la definirá desde su asunción hasta que culmine su ciclo de vida, de manera que ésta será quien forje la estrategia a implementar en el futuro, otorgándole legitimidad e identidad. A posteriori, se implementa una táctica narrativa donde los valores de la esencia se vuelven tangibles manifestándose en el plano social para que los usuarios logren visualizarlos y distinguirlos mediante los relatos realizados. Como última instancia, para afianzar el entendimiento uniforme de los conceptos marcarios y evitar confusiones con otros discursos en el sector, es función de la marca personificar y/o cosificar aquello que tienen por objeto transmitir, asignándole características concretas y reales como rasgos humanos, colores, formas, tamaños, dimensiones y olores; con el objeto de ser percibida con facilidad.

1.2. Selección de medios

Por comunicación se entiende a la capacidad que tienen los seres humanos para intercambiar información con sus pares y que se logre un entendimiento entre cada uno de los actores involucrados. El modelo de comunicación básico está compuesto por un emisor, un receptor, un mensaje y el canal por el cual se produce el intercambio de datos. La transmisión puede darse de forma no verbal, a través de expresiones corporales como señas, gestos, expresiones faciales y contacto visual; por medio del tacto, primordialmente utilizadas para no videntes; de forma verbal, mediante el lenguaje humano, compuesto por símbolos gramaticales propios del contexto en el que se desenvuelven los sujetos siendo aprendidos en los primeros años de vida como lengua madre y, se refuerzan en las instituciones como la escuela y familia en donde mediante fundamentos teóricos se desarrolla la voz, componiendo el lenguaje; y, a través de la comunicación escrita tanto el emisor como el receptor son capaces de interpretar el mensaje y, además, éste queda asentado por medio de registros, logrando perdurar en el tiempo. Con respecto a los métodos de comunicación, éstos han evolucionado como consecuencia a las distintas necesidades de los sujetos que fueron evolucionando y complejizándose con el paso del tiempo y con el estímulo de los avances tecnológicos; por esta razón, los primeros métodos de comunicación fueron hallados en pictogramas, como inicio de la escritura humana hasta llegar a la conexión a internet y los dispositivos donde pueden ser alojadas las aplicaciones que permiten el tráfico de contenidos.

La primera formulación teórica del concepto de audiencia surgió de una consideración más amplia de la naturaleza cambiante de la vida colectiva moderna (...) Un marco de referencia explícito en el que se podía ubicar la audiencia como una nueva forma de colectividad, posible gracias a las circunstancias modernas. (Mcquail, 1996, p. 436).

Si bien, el autor desarrolla un concepto de audiencia décadas previas a la llegada de internet y, dadas las limitaciones tecnológicas de la época, la restringe a terrenos locales y nacionales, se pueden trasladar algunas características a la actualidad. Sitios web como blogs o, incluso las redes sociales, brindan a los usuarios la sensación de pertenencia a

causa de ser parte de una colectividad en donde todos los integrantes comparten cierto interés o afecto en particular sobre una temática o hacia una marca en específico; sin la necesidad de compartir dato alguno más que a la atracción por aquello que los une, de manera que se sienten seguros bajo el anonimato que las páginas les permite. Esta sensación de incógnito que brindan las plataformas virtuales incentivan a los públicos a involucrarse con las marcas y sentirse cercanas a ellas mediante las interacciones. Me gusta, compartir, comentario, mensajes por privado y toda manifestación de atención hacia éstas, producen una conexión cliente – marca, donde la capacidad para desarrollar vínculos empáticos sólidos por parte de esta última será la clave para captar y retener a los potenciales consumidores, permitiéndose entender a su audiencia y creando la posibilidad de consolidar la comunicación marcaria con mayor efectividad.

Empero, el auge de la inmediatez comunicacional no ha vuelto obsoleto los medios denominados tradicionales como son la televisión, radios, revistas y vía pública. Según Vilches (1993), las mujeres que no trabajan, de clase social baja y pocas instruidas académicamente, ven películas, programas infantiles y series; mientras que los hombres de alta sociedad recurren a programas con mayor contenido propio, caracterizados por documentales, noticieros y deportes; por otro lado, las personas mayores ven programas de interés general, ocupando su basto tiempo libre a productos televisivos como magazines, ficciones y realities.

Independientemente de la señal o contenido que se transmite, la ventaja que muestra el medio televisivo es el alcance y segmentación en base a los intereses particulares de la audiencia, pudiendo elegir programas vistos por su público objetivo logrando altos niveles de penetración gracias a la principal característica del medio: lo audiovisual, por lo tanto, si se elabora una pauta lo suficientemente atractiva basada en el conocimiento de los públicos, existe mayor posibilidad de reconocimiento en la audiencia. Por otro lado, la radio presenta similitudes en referencia a la variedad de programas y emisoras que posee tanto en amplitud moderada como en frecuencia moderada; obteniendo audiencias definidas con

claridad en base los intereses tanto por la programación como por quienes los conducen, formando líderes de opinión y mostrando niveles altos de fidelidad y simplificando la labor de segmentación a la comunicación publicitaria, presentando costos más bajos con respecto a la televisión debido a que, el contenido al ser sólo auditivo, no requiere presupuestos altos para su elaboración y, con la ventaja de permitir permanencias en el aire que se pueden reducir a períodos que abarquen, incluso, una semana en particular o días, siendo frecuente la promoción de ofertas específicas de la fecha en rubros como los supermercados o negocios de venta al público en general. En cuanto a las revistas, las características son similares, la segmentación también se facilita dada la variedad de contenido que existe en el mercado, especializándose en actividades como tejidos, automotores, deportes en general, deportes en particular, cine, por ejemplificar algunas de éstas; asimismo, a diferencia del papel diario o afiches en vía pública tiene como diferencial la textura de su hoja, permitiendo mostrar con alta calidad la imagen del aviso, así como también, ofrece la ventaja de una mayor permanencia con los lectores dado que, suelen desechar la revista sólo cuando adquieren la última publicación, de manera que la marca logra permanecer con la audiencia objetivo largos períodos de tiempo que abarcan incluso, meses en boletines especializados de publicaciones no mensuales. Por último, los canales gráficos son imprescindibles en cualquier campaña integral que se desee realizar, dada la premisa de que, sin importar la clase social o hábitos de consumo, todo sujeto se desplaza en la ciudad, a través de transporte público como colectivos, subtes, trenes; particular como taxis, remises o por medios de aplicaciones móviles que facilitan el servicio de transporte como Uber o Cabify; o propia movilidad mediante autos, motos o bicicletas por lo que siempre está en contacto con los avisos publicitarios en sus distintos formatos *outdoor* como lugares públicos con carteles, chupetes lumínicos, gigantografías o, *indoor*, donde predomina la creatividad para captar la atención del cliente en lugares cerrados que dispongan con la posibilidad de pautar como ascensores en centros comerciales, o las ventanas en los subtes y colectivos.

No obstante, como se mencionó en el mismo apartado, la llegada de internet ha modificado la forma de interactuar en los individuos, desarrollando, como consecuencia, nuevos medios de comunicación, siendo bastos en la forma y en el tipo de contenido a transmitir; escrito, auditivo, visual, audiovisual, sensitivo, y fusiones de éstos, expandiendo a las marcas los canales de acceso hacia potenciales consumidores.

Los autores Gonzales y Carrero señalan que la planificación de medios es “la técnica que enseña a seleccionar medios y soportes y, a colocar los anuncios en los mismos de manera que colaboren eficazmente a la difusión de una campaña y a la consecución de unos objetivos publicitarios previamente establecidos”. (1999, p. 612). El proceso de selección de medios se desprende de la estrategia de comunicación a implementar, variando según los objetivos a alcanzar. El planificador eficiente es aquel que conoce todos los medios y sus particularidades, tales como métricas, ventajas y desventajas, los perfiles de sus audiencias, el alcance, los beneficios y costos y, principalmente, es capaz de integrarlos para lograr una presencia significativa la mayor parte del tiempo en el público objetivo, aumentando las posibilidades de identificación y construyendo reconocimiento de marca.

En la actualidad, predomina la tendencia de personalizar el medio acorde al consumidor, siendo las aplicaciones móviles y las redes sociales los ejemplos más claros; por ende, las marcas pretenden aumentar la presencia en plataformas online como webs, *apps* o redes sociales donde el costo – beneficio, en ocasiones, supera a los medios tradicionales. Acerca del mundo digital, Sanagustín afirma que “Algunos van por delante y tendrás otros detrás, pero tienes mucho a ganar si te has dado cuenta que este es el único camino”. (2009, p.267). La autora entiende que el presente está determinado por el uso de las plataformas digitales, siendo el medio que gracias al desarrollo eficaz de las herramientas que proporciona, presenta innumerables posibilidades para transmitir e interactuar con usuarios alrededor de la web, así como facilita la interacción entre las distintas plataformas para un mejor uso de la información obtenida. Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, los medios *offline* no se excluyen durante los procesos de planificación, sino

que actúan como complemento a la comunicación *online*, siendo parte de una estrategia integral en concordancia a los objetivos planteados con anticipación por el especialista en comunicación publicitaria.

Asimismo, como parte de la planificación, es necesario tener pleno conocimiento del mercado. En primera instancia, es taxativo identificar los consumidores actuales de la marca, dado que brindará las bases para plantear estrategias de fidelización y permitirá aumentar la participación en el sector en un futuro. Aspectos personales como edad, sexo, características socio – económicas y geográficas, son esenciales para lograr segmentar el mercado, pero, no suficiente. Es necesario considerar además, aspectos relacionados con el comportamiento humano, analizando en qué situaciones utiliza el producto, motivaciones que lo llevan a comprarlo, razón de la elección de una marca sobre otra, dónde y cómo lo adquiere, grado de empatía con éste, por citar algunas consideraciones.

Antes de comunicar, la marca necesita tener en claro el propósito de la transmisión del mensaje publicitario; trazando metas en corto plazo mediante la implementación de tácticas o, por el contrario, a largo plazo por medio de estrategias que responden a objetivos de captación, fidelización o posicionamiento, según corresponda, en el mercado permitiendo cuantificar el presupuesto a invertir y concretar las acciones a desarrollar. Gonzales y Carrero definen conceptos basados en la cobertura, frecuencia, presión publicitaria, y duración de la campaña afirmando que “el análisis comparativo del porcentaje que representan la inversión publicitaria de cada marca respecto del total de las marcas del sector (share of voice) y su respectiva cuota del mercado (share of market).” (1999, p. 621), brindando un enfoque en relación a propósitos de ventas que acrecienten el patrimonio organizacional y lo compara con la competencia del sector con el objeto de valorar el potencial que la marca posee en el momento del análisis, para contextualizar la presencia en el mercado. En los medios online, por otro lado, es posible observar y analizar las estadísticas de rendimiento en todos los aspectos que se consideren relevantes en todo momento desde el lanzamiento de campaña como en cualquier etapa en donde se

encuentre gracias a los *Key Performance Indicators* (KPI) midiendo tanto cualitativa como cuantitativamente el éxito o fracaso en tiempo real en base a los objetivos establecidos previamente, posibilitando realizar ajustes en los procesos durante la campaña estando ésta en curso, de ser necesario, como por ejemplo modificar las palabras claves en los motores de búsqueda para que la marca sea encontrada o modificar la duración del video en los canales de reproducción *online* si los usuarios omiten la tanda publicitaria o si no lo visualizan en su totalidad así como modificar la inversión en un medio en particular para aumentar el monto en otro, por citar algunos indicadores.

En la publicidad tradicional, antes de la llegada de internet, para conocer el mercado se utilizaron métodos de recolección de datos tales como las entrevistas, focus group y encuestas. Con la evolución tecnológica los procedimientos se han complementado facilitando los procesos mediante la inmediatez que provee la red a través del envío de encuestas online o por medio de dispositivos que permiten interacción entre pares sin impedimentos geográficos como aplicaciones o conexión a plataformas virtuales con acceso a reproducción y emisión de contenido audiovisual. En las últimas décadas, con el auge de las redes sociales, principalmente *Facebook* e *Instagram*, la obtención de información se simplificó para las empresas dado que independientemente de la red que utilice, el usuario para lograr ser parte de ésta, deberá crearse un perfil donde se le será solicitado sus datos personales. En redes como Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn, queda el registro de cada interacción que se genera: los me gusta, el compartir de publicaciones, los lugares que visita, las personas o *fanpages* con las que se relaciona, productos que utiliza, marcas que son de su agrado, respuesta con ésta, y todo tipo de actividad que realice dentro de la plataforma. *YouTube*, por otro lado, permite visualizar el género musical que es de su agrado, contenido que es de su gusto, *influencers* que avalan y cualquier contenido de carácter puramente audiovisual por el que se sienta atraído el usuario a punto tal que se suscriba al canal, mostrando así el grado de interés hacia quien lo realiza y permitiendo mayor profundidad para la detección de los perfiles de audiencia.

Las marcas, al estar presentes en estas plataformas, tienen la posibilidad de acceder a su público. Todo perfil de usuario que siga a la cuenta de la marca en las redes, permite la interacción con ellas, concediendo, además, consciente o no, información relacionada con sus datos personales y como un perfil detallado de sus intereses, mencionado previamente en el mismo apartado. Al respecto, Stalman afirma que “Inevitablemente estar online es cada vez más una necesidad. La cuestión relevante no es estar o no estar, sino cómo estar; es decir, el tiempo que le dedicamos y la forma en que lo hacemos.” (2012, p. 66). Lo indispensable para las marcas, entonces, es tener presencia en plataformas virtuales y por, sobre todo, la capacidad de fomentar una conversación con los clientes para que la interacción se sostenga en el tiempo dado que para una marca no hay mejor publicidad que la hecha por sus propios consumidores. Si el mensaje publicitario a transmitir logra ser interpretado con la intención por el cual se emitió, los consumidores, al recibir el impacto y estar de acuerdo con el contenido reaccionan mediante interacciones como me gusta o dejando mensajes, pero, a su vez, pueden retransmitirlos mediante el compartir en sus perfiles o, incluso, fuera de las redes, desenvolviéndose en sus círculos sociales fijando el vínculo marca – consumidor y expandiendo el alcance de la marca orgánicamente.

Por otra parte, un factor clave a tener en cuenta en la publicidad es la creatividad, en especial, aquella utilizada en plataformas virtuales. Si bien, por medios offline, también existen piezas que atraen a potenciales clientes, mediante recursos como el sarcasmo, ilusiones visuales que dan la sensación de figuras tridimensionales o el misterio, el público es consciente que está siendo parte de una intención de venta por parte de la empresa y tiende a ignorarla o, si realmente le resultó interesante, retener la información por cortos períodos de tiempo. En cambio, en las redes sociales, el receptor percibe el contenido del mensaje antes que note la intención comercial del mismo gracias a la velocidad con la que se desplaza por sus páginas principales y la convivencia con perfiles no comerciales como grupos, amigos, o *fanpages*; por ello, si la publicidad es atractiva, logrará camuflarse antes de que el usuario advierta que se trata de una comunicación marcaria y trate de evitarla o

pierda el interés en ella. Al respecto, Sanagustín recomienda “Aporta contenido a tu publicidad para que gane en valor y no lo parezca”. (2009, p. 270). El contenido del mensaje debe ser capaz de despertar sentimientos y emociones positivas en quienes la perciban, logrando una identificación y una proyección en la marca ajena a los beneficios funcionales que el producto otorgue. La imagen que proyecte en los clientes y la percepción que conceden, afianzan la creación de elementos intangibles fundamentales para el crecimiento de la marca al asociarla con valores humanos y fijarle expectativas de satisfacción, que, de ser resueltas, afianzarán la relación cliente – marca que se verá reflejada en el momento de la decisión de compra en los distintos puntos de acceso del producto.

1.3. Publicidad integral de las marcas fast food

Argentina se caracteriza históricamente por ser receptora de corrientes de flujo migratorio, los que trajeron como consecuencia, contribuciones al proceso de urbanización de la población, aportes a desarrollos industriales, agrarios y en oficios en general. También modificaciones en aspectos sociales como crecimiento exponencial de la población y cambios en el lenguaje y las costumbres locales. Es así que al momento de caracterizar una comida o cocina autóctona no se logra discernir con claridad que platos son verdídicamente propios y cuáles fueron adaptaciones por el paso del tiempo. Empero, es factible realizar una distinción en platos criollos como humitas, chanfainas, empanadas, matambres, carbonadas, y algunos inventos como la salsa golf, el queso, los alfajores y el dulce de leche (Archetti, 2000). El autor también detalla que, en el último siglo, los platos se han caracterizado por la fusión de los ingredientes tradicionales mencionados, en conjunto a comidas italianas y españolas, debido a las olas migratorias que llegaron al país. Por otro lado, en las últimas dos décadas, se percibe en zonas con mayor aceptación a variedad cultural como lo son la Ciudad Autónoma y, Gran Buenos Aires, en especial, aquellas localidades contiguas al centro porteño, un incremento en locales gastronómicos

a través de una variante a la que se la conoce como *fast food* o comida rápida, donde el término hace referencia, despectivamente, a la poca elaboración y escasa variedad de ingredientes que posee el plato.

La periodista Boullosa menciona:

Pero, mal que le pase a los anti imperialistas de siempre y aunque muchos se nieguen a admitirlo, a lo largo de los últimos años, los porteños abrazaron la cultura norteamericana y hoy la ciudad está más gringa que nunca. Estados Unidos, y en especial Nueva York, se convirtieron en el faro que nos ilumina a la hora de buscar inspiración, renovación y nuevas tendencias en materia de gastronomía. (Boullosa, 2012, p.1).

De esta manera, la periodista busca explicar el auge de las grandes marcas multinacionales en territorio porteño, donde empresas globales se asientan en el sector gastronómico y ofrecen propuestas diferentes en cuanto a la preparación, brindando un trato directo con los responsables de la elaboración de la comida, permitiendo la visualización de la misma debido a la disposición del local como característica diferencial. La cocina está abierta hacia el público y los locales garantizan la entrega y satisfacción al cliente en períodos de tiempo notoriamente inferiores a otras propuestas gastronómicas como restaurantes, bares o parrillas. Asimismo, ofrecen un menú diseñado especialmente para niños con productos a precios inferiores a las propuestas para adultos y con juguetes como parte de la oferta. Con el objeto de afianzar y expandir sus clientes, estos locales proponen, además, variedad en sus propuestas para aquellas personas que por razones económicas o por falta de tiempo puedan acceder al producto mediante un menú que varía en la cantidad y tamaño de las hamburguesas, pero con un precio inferior al de la oferta regular y de una entrega perceptiblemente menor al resto de los productos dado que al ser el más vendido, cuenta con una producción constante.

Empero, en la última década, el crecimiento de la oferta generó la saturación y una escasa diferenciación de las cadenas en el mercado, abrieron paso a nuevos actores, creando así, subcategorías. Por un lado, aun formando parte de cadenas rápidas e incluso siendo multinacionales, arribaron al país, principalmente en el centro porteño, marcas que ofrecen el mismo proceso de elaboración de productos y la característica de apertura de cocina al

público para que éste tenga acceso a visualizar cada proceso de su elaboración, pero con un menú más saludable, alejado del preconcepto de comida chatarra que posee el sector; destacándose por incluir en sus productos menores calorías y procesos de cocción más naturales, añadiendo en sus menús propuestas libres de carne vacuna e implementando ingredientes como soja, lenteja, arroz, quínoa como componente principal del plato y, acompañamientos que reemplazan las tradicionales papas fritas por vegetales o galletas caseras. Por otro lado, tomando distancia de estas cadenas multinacionales, pero manteniendo la esencia de elaboración en períodos cortos de tiempo, se comercializan hamburguesas gourmet que son preparadas por chefs y gestionadas por emprendedores independientes donde predomina una producción con ingredientes y recetas propias de cada marca, añadiendo, además, un amueblamiento del local que denota una identidad propia, distinguiéndola de otras marcas y alejándola notoriamente de las multinacionales. En la categoría, se observan ineficacias en aspectos comunicacionales, dado que, por lo general, sólo muestran fortaleza en el uso de un canal, sea offline u online. Como se mencionó, en el presente PG, sin importar el tamaño de la marca, es necesario lograr una planificación de medios integral en función al consumidor objetivo para lograr mayor presencia en el mercado. Las cadenas internacionales aprovechan su basto presupuesto para pautar en medios tradicionales como televisión, radios y revistas, alcanzando notoriedad y, ocasionalmente transmitir promociones y descuentos; a su vez, utilizan plataformas virtuales como *YouTube* y *Facebook* para reforzar el mensaje y, en algunos casos, desarrollan aplicaciones móviles donde se les permite a los usuarios, mediante la creación de perfiles, acceder a descuentos exclusivos y conocer los locales más cerca de su ubicación. No obstante, el mensaje no es atractivo y sólo cumple la función de informar, no logra transmitir sensaciones o emociones y pasa desapercibido, siendo parte de la programación habitual del medio o, en caso de las redes, se ignora la publicidad desplazándola en el inicio u omitiéndola; independientemente de la acción comunicacional, aquellos clientes que visitan los locales, en la mayoría de los casos, no lo hacen

incentivados por el mensaje de la marca tan solo se dirigen como hábito de consumo por beneficios funcionales como precio y accesibilidad al punto de venta, de manera que no se alcanzan altos niveles de fidelización ni obtención de nuevos clientes. Por otro lado, las pequeñas marcas al ser una subcategoría emergente, se destacan por su atención y calidez, en parte, a la sensación de cotidianeidad que transmiten al ser lugares reducidos, ambientación casual y música acorde al tipo de consumidor del producto, mostrando un pleno conocimiento de su audiencia. Asimismo, al ofrecer una atención por los propios dueños o pocos empleados, facilita la transmisión de valores marcarios, brindando al cliente una sensación de comunidad que se materializa en niveles de fidelidad altos y alcance en sus entornos.

Frente a un mercado con marcas que ofrecen escasa o nula diferenciación entre sí, los consumidores resignan beneficios económicos por una propuesta diferente, que logre satisfacerlos emocionalmente y les permita una experiencia satisfactoria en los locales. Silva afirma que “El cliente que entra en nuestros restaurantes también ha cambiado mucho. Es un ser exigente, informado, que estudia sus opciones antes de salir”. (Silva, 2016, p.1). Las cadenas multinacionales con el objeto de adaptarse a las nuevas tendencias, aplican tácticas perceptibles en los puntos de venta. Por un lado, amplían su menú con líneas *Premium* donde se ofrecen ingredientes exportados y de mayor calidad, implementando procesos de elaboración realizados por empleados capacitados para el menú en particular y; variantes en el acompañamiento clásico de las papas donde se puede agregar ingredientes como queso, panceta y/o condimentos o, reemplazarlos por ensaladas o productos dulces. Otra distinción implementada en la mayoría de las cadenas, se produce en el personal de los puntos de venta donde con el fin de acoplarse a las nuevas tendencias culturales en cuanto a indumentaria y apariencia en general han modificado los atuendos de los empleados, de manera que se reemplazan los colores monocromáticos y tradicionales elementos identitarios como delantales y gorras, por otros de mayor atractivo visual donde predominan colores cálidos y se visualiza el logotipo de la empresa con

facilidad; así como también, la implementación de políticas de estilo y de peinado más amplios, permitiendo el uso de alhajas y piercings, tatuajes en partes del cuerpo visibles como brazos y manos en sus empleados independientemente del sexo y rango jerárquico que ocupen en la compañía y, maquillaje para las mujeres, además, se restringe el uso de gorras y redes sólo para quienes estén involucrados en los procesos de cocción y elaboración del producto para evitar contaminación en los alimentos.

Si bien estos cambios se perciben como consecuencia cultural directa de la evolución generacional de los últimos años, las empresas persiguen fines comerciales. La intención es mostrarse como una marca amigable, sensible a factores contextuales y moderna, que es capaz de adaptarse a cambios de paradigmas sociales, de modo que impacte positivamente en la imagen de marca, aumente su reconocimiento, afiance vínculos emocionales con el cliente y fidelice empleados incrementando los márgenes de ganancia de la compañía.

1.4. Coordinación comunicacional

De esta manera han sido expuestos los conceptos considerados fundamentales para el desarrollo de una estrategia de comunicación, donde si bien, los medios a utilizar varían en base al objetivo de la campaña, se espera propagar un contenido de carácter online que se vea respaldado mediante tácticas offline, permitiendo en la categoría *fast food* una comunicación transmedia que logre desprenderse con la tendencia actual y aumente la notoriedad marcaria, participación del consumidor en los puntos de venta así como también en las plataformas donde se desenvuelve y, logrando como máxima el afianzamiento de los lazos con el usuario gracias a la promesa de marca, asentando el posicionamiento y proporcionándole valores humanos que se fortalecerán mediante la ejecución de cada etapa de la campaña.

Capítulo 2. Construcción de valor de marca

En el capítulo anterior se mencionó la capacidad de las marcas para generar elementos intangibles que despierten emociones y sentimientos en los consumidores. En el presente apartado, se ahondará en el concepto de valor de marca mediante el análisis del recorrido a implementar para ganarse la confianza de los clientes en el sector que es objeto de estudio del presente PG. Se abordarán los posibles caminos que deben tomar las marcas con la finalidad de generar significado a sus productos y, que éstos sean percibidos e interpretados con la misma intencionalidad en la mente del consumidor, generando y afianzando la posición en el mercado. El análisis de las variables de los valores posibilita la adquisición de visibilidad, notoriedad e interacciones con las audiencias que se reflejan en la elección de la marca por sobre otras de la categoría.

2.1. Marca con valor

El vínculo entre marcas y consumidores es complejo de crear y, sobre todo, de sostener en el tiempo. Los motivos son diversos, pero se destaca la saturación en el mercado, en donde la competencia aumenta permanentemente sostenido por la inserción de nuevas subcategorías propagadas por la era digital dado que para invertir en publicidad no es necesario contar con amplias sumas de dinero, sino que, cómo se mencionó en el presente PG, la clave está en la elección eficaz de medios de difusión y sus respectivos soportes. Del mismo modo, las redes sociales mediante dispositivos móviles con conexión a la red de internet, han posibilitado a los consumidores acceso casi total a la información de las marcas de forma inmediata; logrando acceder a detalles sobre los locales, calidad del producto, opiniones de sus entornos o especialistas en la categoría como *influencers* o líderes de opinión, quienes a través de sus redes poseen la facultad de acreditar la promesa de marca y la calidad del producto que ofrece. Por consiguiente, a las marcas les surgen la necesidad de conocer de igual o, en mayor medida, a su público, sus entornos y a sus potenciales consumidores con el objeto de ser parte de su ámbito social diario, siendo

partícipe y generando, en primera instancia, reconocimiento para que, con el transcurrir del tiempo, ganar su confianza, desarrollando la capacidad de involucrarse, interactuar y lograr un posicionamiento positivo basado en las estrategias comunicacionales trazadas en la etapa de planificación. Al respecto, Guio señala que “todo construye la marca, todo es marca. Lo que se expresa y, especialmente, lo que otros expresan. Cada mensaje que la marca comunique será recibido e interpretado por el público, sea cliente, usuario parte del target o no”. (2009, p. 82).

La percepción que el consumidor tiene sobre la marca es la que posibilita a la imagen marcaría separarse del plano visual y ser asociada con aspectos emocionales, logrando concederle características relacionadas con el ser humano tales como amistad, confianza, gratitud y felicidad, dado a que se generan vínculos empáticos entre partes y se sienten representados con ella. La implementación de emociones en la comunicación de marca responde a la representación mental que se aspira alcanzar con el cliente, quien, al verse identificado desarrollará relaciones con la marca, ocasionando que la prefiera y genere conductas repetidas de compra que se sostengan en el tiempo, fortificando así, la lealtad hacia ella y actuando como canal publicitario para la retransmisión de su promesa con el relato de la experiencia que tiene con ésta en sus diferentes entornos donde se desenvuelve, posibilitando incrementar el alcance de la comunicación.

Las marcas capaces de entender las necesidades del consumidor, son conscientes que, para lograr ser elegida por sobre otra, no deben apelar a acciones relacionadas a la venta de productos y servicios superiores en el sector, sino, a la implementación de estrategias que enriquezcan sus intangibles apelando a la creación de valores relacionados a la calidad de ser humano y ser sensible al contexto donde se desenvuelve; siendo atractivo para el consumidor y despojándolo de obstáculos que desestimulen la compra en el punto de venta relacionados a ámbitos económicos, sociales, tecnológicos o políticos. En los casos donde el usuario acompaña la acción de compra, hace uso del producto y vuelve a elegirlo, es posible cuantificar la lealtad de marca, presencia y posicionamiento que se tiene en el

mercado. Por consecuente, el enfoque en la generación de emociones y experiencias capaces de perdurar en prolongados períodos de tiempo, refuerzan la promesa de marca. El cliente no obtiene un producto, adquiere una experiencia de calidad perdurable en el tiempo. Al respecto, Kotler afirma que “el valor de la marca tiene la respuesta del cliente al producto o servicio”. (2007, p. 253). Cuanto más acertadas sean las formas de comunicarse y las emociones que se despierten en los públicos, mayor será la identificación, las audiencias generarán vínculos empáticos con la marca e incrementarán la conexión mediante las vivencias o hechos que atraviesan al ser humano haciéndolos percibir por medio de los sentidos, el mensaje que se intenta transmitir, forjando un sentimiento agradable. Como agente comunicador, la persona a cargo de la transmisión de los mensajes de marca debe desenvolverse de forma objetiva, siendo capaz de identificar tanto las experiencias positivas como aquellas negativas que generen sensaciones en el sujeto mediante el estudio previo de éste, por medio de los canales mencionados en el apartado anterior.

2.2. Creación de marca sólida

Al igual que los sujetos, la marca se vuelve más sabia mediante la experiencia. Los errores y aciertos en las campañas publicitarias previas, le proporcionan conocimientos sobre sus consumidores y consolida el posicionamiento que ocupa en sus mentes volviéndola menos vulnerable a las acciones de marketing de la competencia en el mercado.

Capriotti afirma:

El poder de una marca reside en qué han aprendido, experimentado, visto, oído, etc., los consumidores sobre la marca como resultado de sus experiencias en el tiempo. En otras palabras, el poder de la marca reside en la mente de los consumidores. (Capriotti, 2007, p. 12).

La identidad marcaria se logra mediante la notoriedad que los consumidores poseen con respecto a ésta. La capacidad del consumidor para recordarla y reconocerla asienta las bases de la conciencia de marca. La misma responde a situaciones cotidianas donde se desenvuelven los sujetos y que conllevan asociaciones de conexión directas, tales como

colores, sensaciones o, mensajes explícitos como slogans, diálogos de pautas comerciales por citar algunos ejemplos. La marca se vuelve profunda y amplia en concientización cuando logra ser fácil de recordar o reconocer, primordialmente, en situaciones que incentivan a la acción de compra o consumo; por consiguiente, las características que la componen deben desarrollarse en conjunto para empoderarla en el escenario competitivo. El cliente sólo será capaz de reconocer la marca si logra cumplir con su promesa a través del tiempo, por ende, ésta última adquiere prestigio en la categoría por cualidades reconocibles como calidad de producto, relación precio – beneficio, disponibilidad en los puntos de venta, pero, principalmente, logrará consolidarse si estimula que el cliente apele a características intangibles que emiten asociaciones inmediatas con éste; asentando las bases para la formación de vínculos directos con el usuario, proyectando la imagen de marca y reforzando su significado. De esta manera, la imagen positiva consolidada permite que en las categorías donde los usuarios no son habituales compradores o la desconocen, pero necesitan adquirir un artículo en particular, opten por la marca que les brindó confianza en otras categorías, reflejando así la lealtad hacia ésta en base a la experiencia previa independientemente del producto. Estos aspectos, Capriotti (2009) los distingue en dos tipos de notoriedad: la espontánea y la asistida. La primera haciendo alusión a marcas donde el consumidor las conoce sin asistencia alguna mientras que, en la segunda, la persona necesita intervención. A su vez, es posible distinguirla en tres grados; la No Notoriedad, relacionada a la confusión o desconocimiento de la marca; la Notoriedad Básica, otorgando una mínima asistencia para su reconocimiento y; la Notoriedad Relevante siendo donde se localiza el *Top of Mind* en el público objetivo, entendiéndose como tal a los actores del mercado que posicionan a la organización o marca en el primer lugar de reconocimiento del mercado. Empero, estas clasificaciones tienen connotaciones que no la definen como imagen positiva de marca, sino que, se limita a resolver la incógnita sobre su capacidad para ser reconocida en escenarios competitivos, restringiéndola a características de marketing, en la mayoría de los casos. Por ello, los variables a analizar

deben ser los valores de marca que permiten el posicionamiento marcario con el objeto de determinar la calidad en la notoriedad que perciben los consumidores al asignarle juicios de valor en relación al grado de satisfacción obtenido con la adquisición de los productos de la marca en sus distintas categorías.

En otro orden de ideas, el significado responde a la pregunta de qué es la marca. De ello se desprenden dos categorías virtualmente opuestas pero complementarias entre sí al ser puestas en contexto: rendimiento e imagen. La primera está relacionada exclusivamente al producto en su aspecto funcional y experiencia de consumo, donde el público en base a vivencias propias o a las de su entorno, evalúa las características que la componen y la jerarquizan en base a su utilidad funcional, pudiendo ser bajo, medio o alto nivel de calidad en relación a la durabilidad y capacidad de resolver las necesidades del uso. Asimismo, los usuarios para decidir la compra, consideran aspectos ergonómicos y de diseño de producto, apelando a la facilidad de uso y propiedades sensoriales advertibles como aromas, colores, sonidos, texturas, extendiéndose a los lugares de adquisición de compra; donde, al haber interacción directa con la marca, se tienen en consideración otros factores vinculados con la atención por parte del personal, evaluando aspectos tales como; rapidez en la entrega del producto, tono comunicacional, receptividad y ambientación.

A su vez, en el campo referente a lo intangible, Costa explica que “La marca precede a su imagen, y no a la inversa. La segunda es una proyección de la primera en el campo social”. (2004, p. 17). De manera similar, la marca, está obligada a satisfacer necesidades de carácter psicológico, respondiendo ante el cliente en el campo abstracto incógnitas sobre qué características la constituyen e interpreta, más no plantea las particularidades del producto. Los usuarios tienden a elaborar mentalmente un perfil de consumidor de la marca en base a factores demográficos como sexo, raza, ingresos socio – económicos y estado civil; factores psicográficos como actitud de vida, estudios, hábitos de consumo; e incluso, aspectos socio – culturales como la tendencia política, religión e indumentaria que utilizan. Consiguientemente, son los mismos usuarios quienes personifican a la marca y elaboran

un perfil donde, en el caso de sentirse representados, compartirán valores, se producirán interacciones y se fortalecerán lazos de afecto que perduren con el tiempo. Al ser simbolizada por el público como ser social, ésta es evaluada como individuo, y como tal, adquiere personalidad. Este rasgo es fluctuante, dado que, a lo largo de su historia, la marca sostiene la capacidad de adaptarse al contexto cultural donde se desarrollan los valores marcarios con el objeto de permanecer actualizada y alineada a sus usuarios.

La personalidad es evaluada en el aquí y ahora en donde se encuentra la marca, pero, cimentadas en su historia y experiencias. Por consiguiente, las asociaciones a hechos significativos que hayan transcurrido en el pasado serán capaces de vigorizarla. Cabe destacar que, en caso de existir acontecimientos negativos en su historia, la capacidad de solucionarlo y mantenerse firme en el presente, generan, en ocasiones particulares, percepciones positivas dado que, sobreponerse a adversidades se advierte como cualidad humana; al igual que las experiencias relacionadas con emociones fuertes como la amistad, la familia, el amor, responsabilidad y el respeto; siendo ejemplos específicos y concretos de la marca conformando, en conjunto, la imagen marcaria proyectada en la mente de los consumidores en fin de afianzarse en el colectivo del imaginario colectivo.

En cuanto a la respuesta a la marca, Capriotti señala que “las respuestas tienen relación con el cómo los consumidores responden a la marca y a toda su actividad del marketing y a otras fuentes de información, esto es, qué opinan o sienten los consumidores acerca de la marca”. (2007, p.24). El autor hace mención a dos posibles respuestas hacia la marca que se generan en el cerebro del consumidor mediante juicios y, emociones provenientes del corazón. En razón del primero, se concentra en opiniones y evaluaciones personales en referencia a la marca, enmarcados en variables relacionadas a la calidad, credibilidad, consideración y su superioridad en la categoría. En definitiva, para lograr distinguirse sobre las otras ofertas de mercado y mostrarse como superior, la marca debe ser capaz de construir relaciones intensas y constantes con su público, proyectando un pleno reconocimiento en la mente de éstos; de conseguirlo, logrará materializarse en el momento

de la elección de compra, optando un producto por sobre otro en base a la credibilidad adquirida por la historia de marca. De modo semejante, está sujeta a dimensiones relacionadas a la idoneidad, innovación y liderazgo sin perder la espontaneidad e incitando a potenciales clientes a que sientan interés por la marca. Empero, estas características expuestas deben convivir con respuestas emocionales en el usuario. Para cumplirlo, es necesario trazar una estrategia comunicacional a largo o mediano plazo donde se apele a despertar sensaciones enérgicas como calidez, diversión y entusiasmo, siendo aspectos relacionados con la inmediatez y de carácter más intensos. Igualmente, las experiencias son tácticas presentes en el momento de contacto con el consumidor, pero no garantizan una conexión que perdure dado lo superficial de la acción, mostrando períodos reducidos donde se experimentan la sensación de cordialidad y optimismo que, perdurará el tiempo que la comunicación esté presente; en consecuencia, cuando se modifique el mensaje, el cliente perderá la atención y la marca tendrá que realizar una nueva propuesta. Por el contrario, las estrategias eficaces son capaces de conferir una relación duradera al implementar sensaciones de seguridad, aprobación social y amor propio donde los usuarios sientan atracción por la marca proyectándose en ésta y generando vínculos perdurables mediante la interacción constante en los distintos canales de comunicación de fácil acceso como redes sociales, páginas webs o puntos de adquisición de producto.

Como ya se mencionó con anterioridad, la imagen marcaria se constituye en la mente del consumidor; es por ello que, si es positiva, las interacciones se afianzan mediante las experiencias y será percibida como moderna y actualizada, si sus estrategias de comunicación son constantes y no se limitan a determinados períodos. Entonces, es taxativo para la organización mantener una coherencia a través de su trayectoria, fomentando la seguridad en el cliente mediante acciones que jerarquicen la percepción de la marca en el usuario provocando que el usuario perciba mejores sentimientos hacia sí mismo con la obtención y uso del producto, logrando percibir sensaciones intensas como el de sentir orgullo por alcanzar el estatus de consumidor de la marca.

Estos sentimientos son visibles también, gracias a plataformas virtuales. Los usuarios que se sienten fuertemente identificados, siguen a las páginas de las marcas en las diferentes plataformas, interactúan mediante los me gusta, mensajes, consultas por privado, incluso, comparten las publicaciones estimulando a sus entornos a ser parte de su comunidad.

Como última instancia para afianzarse en la mente de los consumidores, es necesario evaluar la relación y el nivel de identificación, apelando a alcanzar una sincronía con la marca. La intensidad con la que los usuarios se comprometen demuestra el afecto que les despierta ser parte de su comunidad, siendo cuantificables a través de la frecuencia de compra, cantidades de artículos que adquiere y aumentando el porcentaje de participación dentro de la categoría.

2.3. Branding de las emociones

El concepto de *Branding* presupone un proceso estratégico complejo de gestión en la construcción de marcas, debiendo ser planificados, puestos en práctica y controlados por todos los sectores de la organización y los territorios donde se desenvuelven.

Desde otra perspectiva, el *Branding* emocional según Costa (2004) consiste en la creación de valor para la construcción de la marca. Igualmente, está estrechamente ligado a la identidad, la personalidad y la cultura de la empresa utilizando las emociones y los sentimientos con el fin de lograr la humanización de la marca propagando la sensación de cercanía en los clientes. Cuánto más deshumanizada la relación con éstos últimos, menor será el compromiso, la reputación y la confianza que se transmita. El enfoque de *branding* hace alusión al elemento diferenciador capaz de relacionarse con las emociones de los individuos, a modo de fomentar el diálogo entre la marca y la sociedad, permitiendo que los valores incorporados desde la organización concuerden con las expectativas rigentes en el contexto social. La finalidad es irrumpir en las emociones por medio de anhelos y aspiraciones que motiven al público a establecer una relación sentimental con la capacidad de sostenerse a través de la marca y durante toda su permanencia en el plano competitivo.

Profundizando en el concepto, Vázquez apunta que “Las empresas deben orientar sus decisiones de los consumidores ofreciendo productos y servicios atractivos que además tengan valor adicional basado en aspectos emocionales que conformen la diferencia con sus competidores” (2007, p. 24). Las marcas deben estar sostenidas por valores humanos que se desprendan de la sociedad dónde se desenvuelven permitiendo acercarse al consumidor para establecer vínculos emocionales al ser percibido como un ser social. Mediante el eficaz planeamiento estratégico basado en valores y atributos, se alcanzará el posicionamiento en la mente de consumidor y se aumentará el nivel de recordación; para ello, es necesario el análisis e investigación de su público, entendiendo sus motivaciones y necesidades que permitan diagramar las distintas estrategias para implementar y lograr posicionar a la marca en la mente y, en las emociones del consumidor. No obstante, es fundamental que aprovechen las cualidades de aquello que las destaca o hace únicas ante el resto, para lograr ventajas competitivas sostenibles; siendo características propias del producto, como calidad, precio, disposición en los puntos, de venta, así como también aspectos intangibles como trayectoria y reconocimiento de la marca en la categoría. Del mismo modo, debe lograr que los usuarios obtengan experiencias positivas en relación al producto/servicio que se brinda en caso de ser nuevos consumidores o afianzarlos en aquellos que ya han realizado compras previamente, de manera que se aumenten y refuercen las vivencias compartidas y generadoras de lazos emocionales.

En la actualidad, las plataformas virtuales brindan posibilidades ilimitadas para conectarse con el cliente, por ello, independientemente de los objetivos, la planificación no debe omitir presencia en este medio dado que es considerado el canal con mayor capacidad para crear caminos de confianza y apoyo entre marca – cliente dada la inmediatez de respuesta en la interacción. Crear emociones mediante relatos nuevos y creativos que promuevan interés en los seres humanos, producen una marca mítica, dado que parte de la historia y representa al conjunto que conglomeran los actores en esta comunidad: la empresa, productos y consumidores. Esta significación, conexión y sentimientos hacia aquello que

el sujeto anhela o desea, brinda la posibilidad de abastecer nuevos vínculos y vitalizar a los existentes. Por ende, al momento de decidir sobre la compra, los clientes apelan a dos fuentes de impulso: la influencia netamente racional, desprendiéndose directamente de características funcionales y/o, influencia sentimental; “buscan con una base racional: qué hace el producto y porqué es la mejor elección. Pero su decisión es emocional: me gusta, lo prefiero, me produce buena sensación” (Vázquez, 2007, p.36). Consecuentemente, a lo mencionado por el autor, el propósito del branding emocional es brindar soluciones, establecer conexiones, diálogos e involucrarlos con la marca para obtener constantes retroalimentaciones, forjando una relación bidireccional con eje en el sentimiento más fuerte que el sujeto puede percibir: amor.

Ante mercados cada vez más competitivos, afianzar las ventajas en la categoría es la tarea más importante y más difícil, ya que la calidad y los costos de los productos de hoy en día son similares. Por esta razón, la clave está en el branding, en el poder de la marca como elemento diferenciador. Ganar la lealtad y la confianza por parte de los consumidores concibe que una marca, además de haber cumplido con su promesa y correspondido con las expectativas generadas en cada uno de sus públicos, haya sido también exitosa tanto en su comportamiento como en la responsabilidad para con los usuarios. Del mismo modo, es importante la implementación eficaz de las estrategias de marketing de las relaciones, el marketing de contenido y el marketing de la experiencia para alcanzar vincularse emocionalmente a partir de la comunicación interpersonal entre marca – cliente como menciona Schmitt (2007). Por ello, es que en la creación de experiencias positivas en el contacto del cliente con la marca y con la finalidad de fomentar el establecimiento y mantenimiento de relaciones duraderas, se eligen los canales online como los medios ideales para poder llevar a cabo estrategias permitiendo acercarse al cliente de manera más directa y personalizada. Al largo plazo, de mantenerse la relación con los consumidores, la marca es capaz de afianzar intangibles de prestigio como la lealtad y la confianza, posicionando fuertemente la marca en la mente de sus usuarios, con el fin de

reconocer su reputación y otorgándole prestigio en el sector. Primeramente, lo que pretende el branding emocional es basar las comunicaciones de la marca con sentimientos más humanos, abandonando las características funcionales tradicionales por aspectos emotivos que conecten con los consumidores, que les permitan sentir y vivir estas experiencias que adquieren un valor diferente, una cualidad personalizada que beneficia a la marca debido a la generación de impacto. Ghio (2009) expone que las marcas que logran conectar los sentidos y las emociones de sus clientes con sus mensajes, poseen altos niveles de aceptación adquiriendo cualidades de personificación, siendo vistas por sus clientes como un par. Esta sensación, promueve la interacción y la recepción a vivir experiencias con ésta al verse reflejados e identificados. La capacidad de la marca para estar presente en los canales elegidos por su público participando activamente, le permitirán mayor posibilidad de respuesta directa y acceso a información sobre éstos mediante las interacciones en las distintas plataformas virtuales y con el desarrollo de propuestas de contenidos atractivas que estimulen el diálogo constante.

Por consiguiente, el mercado se enfoca a crear un contexto más emocional donde las marcas se muestren inspiradoras, constructoras de lazos perdurables partiendo de las experiencias positivas que proponen, y sosteniendo la promesa para generar lealtad y confianza en los consumidores. Éstas, entonces, adquieren una perspectiva más compleja que se desprende de la mera representación gráfica de una empresa para convertirse en un elemento intangible compuesto por pertenencia, historia, valores y sensaciones que definen la identidad mediante el proceso de creación de valor de marca exaltando una conexión emocional que se profundiza mediante las experiencias con el consumidor sintiéndose éste representado a través del discurso publicitario y asentando las bases para la representación mental desarrollando la imagen marcara.

Las marcas deben establecer relaciones cercanas con los consumidores mediante experiencias. Gracias a ellas se crean vínculos reales y duraderos, generando cambios de actitudes en los clientes. La relevancia que tiene la experiencia en una estrategia de

branding es desarrollar acciones para conseguir que los usuarios sientan la necesidad de experimentar con la marca. Según Schmidt "Las experiencias son sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación" (2006, p. 79). En el plano marcario se lo relaciona con la manera en que los usuarios reaccionan a la comunicación publicitaria. Las reacciones pueden ser externas al materializarse las opiniones o sentimientos en comentarios, publicaciones, interacciones en redes o entornos o; limitarse al plano interno donde éstas no se expresadas. En caso de ser el mensaje interpretado con la misma intención con la que fue emitido, será una respuesta positiva en medida que permita evaluar la imagen de marca que se percibe. Estas experiencias con el cliente, se generan desde el momento en que se realiza la intención de compra y permanece posteriormente de adquirido el producto. La marca al ser consciente de estos procesos, debe ser capaz de intervenir en cada uno de ellos, para lograr una percepción que eleve positivamente la imagen de marca. Es necesario conocer los puntos de contacto con el cliente en los canales de distribución offline con el objeto de presentar atractivos que estimulen la elección de la marca por sobre la competencia; mientras que, en el plano online, la intervención en plataformas e – commerce será fundamental para captar a los potenciales clientes; la página debe ser atractiva, poseer catálogos de productos de fácil acceso y la información necesaria para que los usuarios no tengan dudas cuando estén explorando la web. Es taxativo, además, que tengan íconos de acceso a redes sociales, donde puedan interactuar de forma más directa y sencilla con la marca y, a través de estos canales, visualizar las experiencias de su comunidad. Como se mencionó en el mismo apartado del presente PG, la mejor publicidad que la marca posee es la que se realiza por los consumidores leales, alentando a potenciales clientes a elegirla, por ello, la importancia de un desarrollo óptimo de las plataformas digitales.

Por consecuente, para generar una experiencia se debe comprender el ciclo completo de intercambio entre marca y cliente compuesta por una serie de acercamientos traducidos en una relación positiva o negativa. El éxito de la experiencia yace en contactos

emocionales positivos donde la promesa de marca se cumple en su totalidad y el nuevo cliente forma parte de la comunidad actual con la adquisición continua de productos. Schmitt (2006) define como Módulos Experienciales Estratégicos (MEE) a las cinco clases de experiencias. En primera instancia nombra las sensaciones, siendo éstas las que se relacionan a los sentimientos y se orientan a experiencias sensoriales. Por otro lado, los sentimientos referidos a las emociones buscan producir experiencias de afecto. En tercer lugar, describe los pensamientos los cuales están relacionados al intelecto y buscan generar experiencias cognitivas; paralelamente expone las actuaciones, las cuales hacen referencia a lo corporal y tienen como objetivo crear experiencias físicas. La quinta clase es la experiencia de relaciones la cual pretende generar una repercusión positiva para crear una experiencia de relación. Entonces, identificar qué experiencias se buscan en los usuarios, permitirá a las marcas, realizar una propuesta de valor significativa. Las mismas se generan en base a percepciones que los consumidores crean en cada contacto que tienen con éstas. Asimismo, se pueden relacionar a cualquier mensaje o acción de comunicación que realice la marca siendo voluntario o no. Es por eso que cada punto de encuentro deberá ser planificado e integrado a la comunicación general de la marca con el objeto de que sea interpretado con la misma intencionalidad con la que es transmitida. Ésta incluye sus valores, objetivos, personalidad y comportamiento. Así es que las experiencias pueden estar relacionadas con cualquier componente de la marca y el fin es que en cada uno genere un efecto positivo en los usuarios. Dicho de otra manera, las marcas no se basan sólo en beneficios funcionales, sino que incluyen la creación de sensaciones, pensamientos, acciones, sentimientos y relaciones, que sobrepasan ampliamente el momento donde se efectúa la compra y acompañan todo momento al usuario garantizando que se cumpla la promesa de marca.

Capítulo 3. Estrategia de comunicación en base al consumidor

La función de comunicar evoluciona constantemente en virtud de los avances tecnológicos. En búsqueda de facilitar la transmisión de mensajes, se crean canales y plataformas que resuelven dificultades relacionadas a factores que afectan la comunicación entre los actores involucrados, resolviendo impedimentos como los intervalos de respuesta, distancias que los separan entre sí y recursos económicos que inciden en la fluidez del diálogo. En vista de lo cual, las empresas del nuevo siglo han evolucionado a la par, desarrollando estructuras que optimicen recursos para comunicar y resolver las vicisitudes que se puedan presentar en la organización. A continuación, partiendo desde la perspectiva del consumidor, sus características, sus motivaciones y, principalmente, la capacidad que adoptó para generarse contenido a sí mismo a través de las redes sociales; se producirá un análisis sobre sus percepciones hacia las marcas con valor. Se realizará, asimismo, el desarrollo de dos enfoques que permitan soluciones prósperas ante la problemática de la construcción de planes estratégicos en el mediano y largo plazo, señalando la diferencia entre táctica y estrategia y, la importancia de envolver todos los escenarios posibles de interacción con la empresa bajo el objetivo de detectar los puntos críticos que afecten el proceso de planificación. Destacándose la integración y la relevancia de los públicos internos a fin de generar valor de marca a través de marcos referenciales y operativos lógicos para la resolución de decisiones y formas de actuar. Es taxativo para la organización, generar constantemente acciones que afiancen la seguridad e identificación de los empleados con la empresa, dado que, éstos al sentirse representados, serán capaces de retransmitir los valores organizacionales con el resto de los públicos, garantizando así menores niveles de pérdida de mensaje y afianzando la imagen de marca.

3.1. Análisis del consumidor

Como ha sido explicado a lo largo del primer capítulo, los avances tecnológicos produjeron en la comunicación una evolución abrupta que se intensifica a través del tiempo

modificando los medios, las formas de transmisión de mensajes y entretenimientos con las personas; así como también el modo de relacionarse y los aspectos que influyen en la concepción de la identidad como imagen y personalidad. En consecuencia, las marcas tuvieron que modificar la forma en la que presentan sus productos, en lugar de elaborar artículos para luego localizar o crear la necesidad en los consumidores, se presentan públicos con perfiles más activos en búsqueda de satisfacer necesidades y fantasías autogeneradas. El cambio más significativo responde al crecimiento de una nueva generación, denominada *millennials* o nativos digitales.

Al respecto, Poscotelli (2009) define a éstos últimos como personas de rápido accionar, con la capacidad de concebir actividades en simultáneo de forma omnipresente, destacándose al mirar programas de televisión informativos sin el uso de audio, cumpliendo la función de acompañamiento visual; escuchar radio mediante dispositivos tradicionales o a través de plataformas como celulares o computadoras y, además, interactuar en las redes sociales; todo al mismo tiempo sin prestar total atención a ninguna de las actividades que realizan. Son definidas como personas que desbordan de seguridad en sí mismas y que eligen vivir en la inmediatez, siempre al pendiente del minuto a minuto. Con el auge de la presteza en los motores de búsqueda como consecuencia de la evolución de las tecnologías digitales, las empresas se ven obligadas a invertir sus recursos en comprender al nuevo mercado y detectar las necesidades de las audiencias para elaborar una estrategia que las contemple y logre satisfacerlas.

En un principio, las marcas eran las encargadas de elaborar y promocionar contenido propio a través de los medios tradicionales como radio y televisión a principios de la década del 30, con efectos de estudiar la propaganda ante los conflictos sociales de la época, de manera que se entendía que la comunicación era unidireccional, siendo percibida y aceptada por los receptores. Sin embargo, con los nuevos paradigmas, las marcas están condicionadas a modificar el proceso comunicacional. El principal factor propulsor de dicho cambio es la creación de plataformas interactivas constantes donde el consumidor tiene

voz y voto bajo el concepto de prosumidor. La figura del prosumidor posee ciertas particularidades que el autor Van Pevorgh (2010) define, como que sus edades se estiman entre los 20 y 40 años, nativos de una era plenamente digital, la cual les concibe una oportunidad de acceder fácilmente a los medios provisto por este canal. Las características se extienden a la calidad de búsqueda y la insuficiencia de resultados, estando en permanente deseo de consumir y/o producir nuevos contenidos en base a sus áreas de interés; dicha particularidad es impulsada por la evolución de la navegación web, el impulso de las redes sociales y plataformas alternativas con especializaciones temáticas como foros o blogs, entre otras. Es así que el prosumidor surge de la fusión de los términos productor y consumidor, tendiendo a ser más inteligente a sus pares de canales tradicionales, en un rol con mayor actividad emitiendo opiniones en los diferentes canales de interacción online.

Para adquirir un producto de una marca en específica, éstos consumidores indagan todos los aspectos que la comprenden, agotando todas las instancias en búsqueda de información en relación a éste, de modo que examinan las características del producto, imagen de marca, antecedentes, evolución a través del tiempo, consciencia ambiental, comparan precios en la categoría en relación de la calidad de producto percibida, por citar algunas. A su vez, algunos de ellos usan blogs de propia autoría para comentar y evaluar acerca de la experiencia con los productos que consume, destacando las características que la diferencia de la competencia.

Las empresas deben prestar atención y ser capaces de detectar a los prosumidores líderes de opinión o que presenten las cualidades para lograr serlo en un futuro cercano. Tener en cuenta sus opiniones y formas de pensar de éstos, posibilitan adaptarse a las tendencias y permanecer como una marca vigente. A través de la presencia en estas plataformas, las marcas asientan las bases de su imagen y desarrollan una reputación positiva si son percibidas como vanguardistas y pendiente de las necesidades de la categoría.

Mediante el estudio de mercado, las marcas tendrán acceso a ver su situación. No obstante, la investigación debe ser integral. No bastará con hacer sondeos a personas voluntarios mediante técnicas como entrevistas o focus group en lugares predeterminados; sino que, es taxativo complementar los datos con la exploración de las páginas, blogs, redes sociales, y demás plataformas virtuales pertinentes a la categoría de la marca para realizar el análisis posicional propio y de la competencia.

La llegada del nuevo milenio trajo consigo un nuevo paradigma, orientado cerca de su totalidad a los canales de difusión online. Se establece, de forma tácita, que las marcas deben ser transparentes, cuidadosas en su reputación, comunicación, abierta al diálogo y fundamentalmente, apelar a iniciativas que fomenten la construcción mental de la imagen en los usuarios, dado que, son éstos quienes tienen la posibilidad de obtener publicidad de boca en boca por parte de ellos al vivir experiencias positivas que merezcan ser comentadas a sus pares.

3.2. Marcos ideológicos

Se entiende por ideología al conjunto de ideas fundamentales que orientan a la acción del sujeto. Llevándolo al plano organizacional, las empresas también operan bajo una serie de prejuicios y expectativas de los públicos con los que se relaciona, por consecuente, al interactuar con sus conocimientos y experiencias propias, desarrollan una ideología empresarial de operaciones donde las acciones se abordan desde tres pilares: lo sistémico, lo constructivista y el interdisciplinario; la empresa que logre integrarlos eficazmente, será capaz de solucionar con mayor efectividad y permanecerán por más tiempo resueltos los problemas que afronte la organización, generando así una comunicación estratégica integral. Scheinsohn (1997) grafica a modo de síntesis, el marco ideológico de la comunicación estratégica a través de un triángulo equilátero, a modo de metáfora, apuntando hacia arriba por la dirección dónde surgen las ideas y, por consecuencia, sobre la base dónde se respaldan.

En referencia al enfoque sistémico el autor propone un cambio del pensamiento oriental, donde se tiende a tener una visión de causa – efecto a un oriental que conglomerar los potenciales causales de una problemática de manera de aislarlos para encontrar el problema luego del análisis de cada una de éstas. Basándose en este enfoque se llega a la premisa que no es prudente cambiar alguna característica y/o área de la empresa sin que ésta repercute (positiva o negativamente) en las demás dada la interacción que existe entre sí. En el marco de la comunicación integral, las marcas de comida rápida presentan una deficiencia notable. Se visualiza interés por afianzar los vínculos con las comunidades, pero la ineficiencia para realizarlo dada la ausencia de un concepto comunicacional como propuesta hacia el cliente externo. Es la misma falta de esta herramienta la que no les permite identificar de manera eficiente el mapa de públicos que poseen, en especial, los consumidores finales. La comunicación en redes se realizan, en general, con una óptima periodicidad pero no es relevante y sólo es de carácter informativo: describe productos o promociones particulares, anuncian charlas para franquiciados, apertura de locales, fotos institucionales, ingredientes frescos, entre otros de iguales características; además, cabe destacar que la mayoría de las imágenes en la redes sociales son tomadas de la página de la marca internacional, lo que muestra una llamativa deficiencia en análisis de mercado objetivo particular. En contraste, en los puntos de venta, se distinguen consumidores diferentes que no son tomados en cuenta en la comunicación online. Mientras que en redes se utilizan imágenes de familias o jóvenes disfrutando de los productos, no desarrollan perfiles para cada uno de estos, sólo se ven publicaciones con premisas que hacen referencia a la alegría o lo económico de los precios. Asimismo, en los restaurantes, se observan altos niveles de fidelidad en los consumidores que la comunicación online no tiene en cuenta, respondiendo a la atención que se brinda en los locales, donde los empleados reconocen a los clientes habituales y los tratan a cada uno de ellos de manera particular, siendo más amigables, rápidos, sociables, dependiendo el caso. Además, se destacan, también, la responsabilidad empresarial y el compromiso con aspectos sociales

tales como el valor nutricional del menú, la huella ecológica e influencia positiva en las comunidades; disponiendo de folletos con planes a desarrollar para solucionar estas problemáticas en el caso de la contaminación y tablas de contenido nutricional en los embalajes de productos o en los manteles donde se sirven.

El enfoque constructivista, por otro lado, sostiene que los objetos y/o eventos que se conocen son construcciones resultantes de operaciones mentales previas. El conocimiento no es obtenido de manera contemplativa, sino que se construye en base al marco de referencia histórico – social que cada uno posee; de manera que el énfasis está puesto en el modo en el que se obtiene conocimiento de las cosas y no en el qué se sabe de éstas. Según Scheinsohn “Las cosas no son lo que son, sino más bien, lo que las personas creen que conocen, perciben y sienten acerca de ellas. La realidad siempre es una realidad interpretada por el sujeto.” (1997, p.23).

Las empresas para determinar correctamente su mapa de público presentan dificultades, por consecuente, les será necesario elaborar una estrategia comunicacional que permita reconocer cada uno de ellos mediante el análisis de los puntos de contacto en los canales de comunicación online y offline dadas las diferencias mencionadas ya en el PG.

Por último, el enfoque interdisciplinario hace referencia a la necesidad de lograr una mirada abarcativa hacia las diversas especialidades que interactúan en la organización; cada ejecutivo, de acuerdo a su formación, disciplina, criterio y experiencia está capacitado para interpretar una determinada parte de la realidad, basándose en su propia lectura activa de ésta. En la totalidad de las particularidades, se alcanza una cosmovisión que permite visualizar lo real del entorno lo más próximo a lo que realmente es. En este punto, es importante que la marca pueda realizar una estrategia eficaz que integre los sectores que se comprometan a cumplir con la promesa de marca a través de la comunicación integral y resolución de objetivos planteados. Tomando este enfoque, el área de Marketing será el eje donde se basará la estrategia debido a que antes de implementar o elaborar el plan, será requerido un análisis de mercado y situación actual, mediante las diferentes técnicas

de recopilación de datos disponibles en conjunto de la observación de los puntos de venta y, de ser necesario, deberá complementar la evaluación de la situación de los locales con consultoras externas que utilicen la herramienta del mystery shopper, por citar algunas. El departamento de Relaciones Públicas, por otro lado, será el área a cargo de brindar asesoramiento en la gestión de nuevas políticas de atención al público que puedan implementarse si los resultados de la observación son negativos, para tratar los perfiles de clientes detectados por Marketing. Asimismo, también será requerida la capacidad de apertura al diálogo del sector para tratar con las potenciales desconformidades o quejas que puedan presentar los otros sectores de la organización. Las empresas que no cuenten con esta área, podrán contratar consultorías externas para cumplir con el rol, aunque los resultados son pasibles a imprecisiones dado el desconocimiento de historia de la empresa y evolución de valores a través del tiempo. Por último, sectores como Ventas, Producción, Diseño y Publicidad (si no está integrado a Marketing), se verán involucrados para realizar una nueva estrategia comunicacional luego de visualizar los resultados del análisis previo, siendo informados, al igual que a los directivos, las razones y resultados esperados con los cambios a implementar.

Scheinsohn señala:

Entendemos que una disciplina es un corpus teórico y técnico que ha de ser estudiado y dominado para poder ser llevado a la práctica con éxito. Hemos de prestar atención al hecho de que en la definición misma de disciplina están integrados los términos teoría y práctica. (Scheinsohn, 1997, p.28).

Mientras que, por otro lado, continuando con la metáfora, el autor elabora la figura de triángulo ascendente que simboliza el dominio de lo ejecutivo, es decir, aquello que es necesario realizar para el éxito de la organización. Representando la ejecución de lo trazado en el campo ideológico en los escenarios de contacto con los públicos tanto interno como externo, por ello que apunta hacia abajo, teniendo como imperativos: contribuir al desarrollo y al aprendizaje organizacional, la gestión del riesgo de la reputación y a la construcción del valor de marca.

Al respecto, un error conceptual habitual es el de no distinguir crecimiento con desarrollo. El primero tiene relación con lo que la empresa posee mientras que el segundo, explicita la habilidad que aplica para instrumentar sus recursos; por ello, sólo a través del desarrollo organizacional, el crecimiento empresarial puede ser sostenido y sostenible en el tiempo.

En relación al modelo operativo que realiza el sector de comidas rápidas, se puede afirmar que es correcto tomando como marco de referencia el mapa de público que éstos detectan, donde el público objetivo son los jóvenes y jóvenes adultos de clase media baja en adelante que se toman un descanso entre sus actividades diarias. Esta acción demuestra un alto grado de desarrollo del personal y una capacitación óptima donde todos logran interpretar el perfil del consumidor que se visualiza. Por ello, si se decide realizar una nueva estrategia comunicacional no será difícil para los empleados y la organización en sí misma, la tarea de aprender a aprender, así como tampoco la de aprender a desaprender; en otros términos, será requisito desprenderse de las operaciones realizadas durante la rutina empresarial para adquirir nuevas técnicas de ejecución de procedimientos con el fin de optimizar rendimientos. Las marcas optan por hacer uso del modelo de aprendizaje significativo con el objeto de elaborar un sistema integral que comprenda a todas las personas, físicas o jurídicas, involucradas en el mapa de público, dado que cada uno de éstos aportan sus perspectivas en función de la estrategia comunicacional, impactando positivamente en los vínculos con los públicos externos. El mapa de públicos es extenso al cumplir la función de abarcar todo actor que se interrelaciona con la empresa, sea parte o no, de la misma. Empero, es necesario destacar los tipos de públicos objetivos detectados por la organización para operar en la estrategia comunicacional de manera que una vez detectados los distintos segmentos dentro de estos públicos (haciendo énfasis en los consumidores), sea posible realizar una capacitación en los empleados con la finalidad de alcanzar una mayor penetración y pregnancia en éstos. Son prudentes las capacitaciones para las áreas internas de la empresa a cargo de profesionales y organizaciones que tengan conocimiento sobre investigación de mercados y, una vez analizados estos

resultados, una segunda capacitación al personal en los puntos de venta, así como también a los franquiciados, si los hubiera, para transmitir los nuevos procedimientos a operar; los mismo pueden estar a cargo del personal de los departamentos de Marketing o de Recursos Humanos.

El objeto de las primeras capacitaciones serán la de realizar un análisis interno de la marca en la actualidad, de manera de visualizar los distintos tipos de consumidores, características de los clientes, de la competencia, tendencia del mercado, y análisis de los distintos puntos de venta; es por ello que estas sesiones deberán ser dictadas dentro de las oficinas de la empresa y otras fuera de ellas, en salones o ubicaciones propicias para la cantidad de personas que se necesite y según la actividad que se realice en el momento. Estas capacitaciones serán de exclusiva asistencia de los miembros que integran la comunicación estratégica de la empresa de manera que puedan expandir la visión que se tiene sobre la marca y realizar nuevas tácticas que reposicionen la empresa en el segmento de comidas rápidas.

Con respecto a las segundas capacitaciones, se realizarán por los sectores internos a cargo de la tarea de entrenamiento del personal, como lo pueden ser el área de Recursos Humanos o Marketing. Talleres de reorientación en las oficinas de la empresa para los dueños de franquicias, de manera de transmitir las nuevas políticas, los nuevos públicos detectados, los objetivos trazados y el plan de acción comunicacional; de manera que se unifiquen criterios y haya una homogeneidad en cada restaurante para que el cambio se perciba por los consumidores. Los sectores involucrados serán responsables de proveer material que ayude al franquiciado a transmitir el mensaje organizacional como lo son: dípticos, videos, contacto directo para evacuar dudas y manual de procedimiento, así como también, de ser necesario, por la cantidad de empleados de una zona en particular, organizar un taller para empleados de las distintas sucursales, dónde se capacite de forma didáctica los nuevos objetivos.

La empresa es sensible a su entorno y a los cambios que en él ocurren, por ello es importante realizar una constante evaluación sobre los puntos más vulnerables dentro de la misma. En otros términos, actuar de manera proactiva instrumentando acciones de profilaxis; de manera que no se gestionen acciones puntuales sino ejercicios preventivos constantes compuestos por actividades articuladas. Por consiguiente, con el fin de evitar situaciones que concadenen en problemáticas graves que dañen la imagen de la empresa, y como se mencionó anteriormente en el presente PG, las empresas deben contar con un Manual de Procedimientos donde estén detallados los métodos diarios a seguir para operar en el punto de venta, dentro de él estarán; las funciones de apertura y cierre del local; políticas de limpieza: diarias y semanales; conteo diario y quincenal de productos; revisión de objetivos financieros: diarios, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, anuales; evaluación de los perfiles de los clientes: cómo detectar cada uno de ellos y cómo tratarlos; empatía: ¿cómo debo comportarme en mi puesto de trabajo?. El gerente de turno dentro del punto de venta será el encargado, durante su jornada laboral, de velar por el cumplimiento del manual en todo momento dentro del restaurante, de manera que la infracción en alguno de los procedimientos por parte de él o alguno de los empleados en el turno, será pasible de un apercibimiento consecuente a la gravedad de la falta e historial. Con el fin de obtener una mirada autónoma que apoye a la creación del valor, se prevé implementar la técnica del *mystery shopper*, en primera instancia, sólo en los horarios de mayor venta de los locales, pero, una vez implementada la nueva política, éste podrá visitar los locales en cualquier momento de modo que los empleados cumplan los procedimientos no sólo cuando son consciente de una posible visita.

Para la creación de valor, es necesaria una estrategia de dualidad comunicacional donde se apela tanto a lo racional como a lo emocional en los clientes. En general, el sector se centra en valores como compromiso, calidad y credibilidad destacando sólo aquello que se relaciona a juicios y rendimientos; por ello, es necesario hacer énfasis a los aspectos

emocionales que la marca puede aportar: personalidad, calidez, diversión y entretenimiento.

La notoriedad de la marca debe ser óptima, teniendo presencia en redes positiva en cuanto a cantidad y a calidad de posteos. De no ser así, será necesario un *refreshing* en todas las plataformas virtuales. En primera instancia, las páginas web deben centrarse en el uso de forma institucional comunicando los productos y novedades de la marca, pero con una superior relevancia a la información para potenciales franquiciados, siendo, casi de manera exclusiva, el canal para el contacto directo donde se mostrarán los beneficios de pertenecer a la cadena Subway, haciendo foco en la trayectoria de la marca en función de la historia e historicidad. Por otro lado, es necesario un equilibrio entre las redes de la empresa, con el objeto de trasladar públicos desde una plataforma a otra, invitando a ver la diferencia de contenido que se pueden hallar en cada uno, de manera que el concepto a trabajar en *Instagram* sea crear vínculos a través de las experiencias en el punto de venta o espacios dónde los clientes consuman los productos, pero reforzando el vínculo, es decir, se propone que el cliente comparta sus experiencias para que la marca gane notoriedad en el entorno en cada uno de ellos; siendo importante la contratación de un especialista en la tarea y que pueda responder a todas las interacciones (o al menos, la mayoría) que se generen en esta red. Mientras que por el lado de Facebook, esta red responde a atraer los públicos que sólo visiten los locales por estar en el descanso de su cotidianidad; de esta manera, éstos se sentirán atraídos a compartir experiencias, comentar momentos y dar *feedback* constructivos, dado que la estadía en el restaurante responde a una atracción y no a la resolución de una problemática que se plantea a diario (“¿Dónde puedo comer rápido?”); para ello, será necesario la creación de contenido en los locales, invitando a los comensales a interactuar por redes sociales, sacándose fotos con el personal, productos o circunstancias dentro del local; si bien, hay un alto porcentaje de adultos mayores en el sector que no utilizan las redes; el mensaje va a dirigido al usuario que tenga un pariente

de la misma edad, de manera que la empatía que sienta los inviten a visitar el local, expandiendo la comunidad y aumento el promedio de ticket.

3.3. Funciones de comunicación

La comunicación estratégica puede ser sistematizada mediante la administración de valores donde la propuesta es analizar, predecir y coordinar las funciones de éstas dentro de una empresa con el uso de variables de la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen.

En el ámbito empresarial, la personalidad se caracteriza por ser un recorte operativo de compleja realidad, en consecuencia, ésta es capaz de ser observada e incluso, modificada de forma directa o indirecta por la intervención de sí misma o por factores externos a la empresa. En el sector que es objeto de estudio del presente PG, se observan conductas y comportamientos repetitivos a lo largo de su desarrollo histórico. Las comidas rápidas han sido reconocidas por el procedimiento de elaboración de los productos, realizados a la vista del cliente permitiendo despejar dudas o confusiones en cuánto a su preparación; acto que brinda la posibilidad a sus clientes de comprobar que lo mencionado en la promesa de marca, se realiza a diario. Asimismo, otra conducta reiterada en cada una de las marcas, es la calidez ambiental que se percibe en el punto de venta, de manera que son fácilmente diferenciadas de la competencia debido a sus características: colores, aromas, atención, decoración.

El desafío, en la actualidad, es hallar un cambio en la identificación de los perfiles de los clientes de manera que afecte los comportamientos y actitudes de la empresa, generando cambios en la cultura organizacional que se verán reflejados en los restaurantes. Para ello, es necesario elaborar una correcta capacitación del personal y el desarrollo de tácticas para la identificación de los nichos en los puntos de venta mediante la planificación de la comunicación estratégica.

Por cultura se entiende al conjunto de comportamientos que se desarrollan a través de dinámicas propias en la comunicación interna siendo definido como el marco referencial de conductas que refuerzan la marca. La organización debe ser consciente que para la nueva estrategia de comunicación será requerido el compromiso y el apoyo de cada uno de los sectores que la componen, por lo que será necesario una comunicación óptima con cada área, pero en especial, deberá tener el respaldo del departamento de Recursos Humanos para implementar los nuevos procedimientos que se utilizarán, en particular, el Manual de Procedimientos, de manera de estar preparados para instruir a cada gerente local, propio o franquiciado, con los nuevos lineamiento y procesos. Además, de ser necesario, se reforzará el entrenamiento con talleres y capacitaciones generales en las oficinas centrales o establecimientos externos a la organización, dónde la capacidad sea la adecuada para todos los participantes.

Según Scheinsohn “la identidad corporativa representa un concepto mucho más amplio y estratégico que el que se le asigna tradicionalmente” (1997, p. 52) haciendo referencia a la conglomeración de atributos considerados como propios para la organización, siendo el componente más invariable de la empresa. La identidad, debe establecer una conexión con el cliente capaz de mantenerse en el tiempo a través de una propuesta de valor que involucre la satisfacción de beneficios funcionales o emocionales. A esta cualidad, se la adiciona la cultura y la personalidad, siendo los pilares para alcanzar cambios sostenibles a lo largo de su trayectoria dado que se asientan en los cimientos de la organización; por consecuente, el desarrollo incorrecto en el proceso, concadena una serie de eventos difíciles de solucionar ocasionado, incluso, situaciones de crisis institucional dado que, de modificarse las bases, se cambia la empresa y pierde todo rasgo que la identifica como tal. En el marco de la comunicación estratégica, en las organizaciones se caracterizan como tal, al conjunto de los mensajes que voluntariamente o no, la empresa emite de manera institucional o a modo de publicidad o propaganda. La empresa eficaz será aquella que no presente inconvenientes en la comunicación interna; los sectores internos propios y/o

tercerizados, son capaces de decodificar y desenvolverse en los puntos de venta siguiendo los lineamientos operativos. Por consiguiente, ante modificaciones en los procedimientos, las adaptaciones a los nuevos sistemas de comunicación que se produzcan en todos los sectores no presentaran dificultades para ser ejecutadas.

El análisis vincular tiene como objeto particularizar la relación de todos los públicos con la marca, de manera de conformar una relación institucional alineada en base a los valores de la empresa siendo capaz de identificar las comunidades con las que se relaciona y, la calidad del vínculo aplicando herramientas para la obtención de datos como focus group tanto los empleados como para los clientes, encuestas de satisfacción anónimas en los restaurantes como de igual manera en los integrantes de la operación en el punto de venta. El resultado de estas técnicas permitirá realizar una evaluación sobre la implementación de la estrategia comunicacional de manera de realizar el feedback a cada uno de los sectores de la empresa con el fin de hacerlo partícipes de lo realizado hasta el momento y, para realizar modificaciones en el modelo, de ser necesarios.

Por último, la imagen corporativa es elaborada por los públicos y, la empresa es la responsable de la misma, de manera que no la gestiona directamente, pero sí de manera indirecta, ya que interviene como resolución de las temáticas restantes.

Lo que permite finalizar el capítulo considerando que, en la actualidad y en lo que se espera del avance constante de la tecnología, las marcas necesitan hallar la máxima posibilidad de diferenciarse con la competencia mediante campañas de comunicación constante persiguiendo objetivos claros y bien definidos que se adapten, en primera instancia, a los contextos socio – culturales, de manera que éstos sean percibidos por parte de sus consumidores y potenciales clientes como una marca con valor, donde se sienten seguros e identificados, logrando generar vínculos empáticos que permanecerán mientras se cumpla con la promesa de marca.

Capítulo 4. Análisis de Subway Argentina

El presente apartado tiene como finalidad recopilar información relevante sobre la empresa Subway internacional, así como también el objeto de estudio es este Proyecto Profesional, el arribo de la marca al país mediante el análisis de la situación actual, personalidad marcaria y perfiles de clientes. El capítulo estará compuesto en el primer apartado por la investigación de la marca en relación a su historia, viendo sus inicios y la expansión de la misma hasta la formación de franquicias alrededor del mundo. A continuación, se relevará información de las publicaciones en las distintas redes sociales de la marca Subway para su análisis y, finalmente, se creará un perfil actualizado del nuevo consumidor de la marca. Con ese fin, la herramienta a utilizar será el mapa de empatía, el cual cuenta con seis secciones que proporcionarán información relevante de carácter psico – socio – cultural. Asimismo, con el fin de obtener suficientes opiniones para dicho perfil, se decidió realizar diez entrevistas individuales a personas de entre 20 y 30 años que sean consumidores de la categoría que residan y realicen sus actividades en CABA y GBA con un nivel socio – económico C amplio. Sus respuestas por cada sección serán tabuladas y relacionadas para obtener como resultado un perfil compuesto completo para posteriormente realizar un sondeo de 500 casos que permita desarrollar una estrategia de comunicación integral basado en los resultados del estudio.

Posteriormente, para obtener una visión interna de la marca en el país, se realizaron diez encuestas a trabajadores de la empresa, donde se incluyen a tres gerentes de distintos cargos jerárquicos de locales comprendidos en el área metropolitana bajo el uso de tres variables que permitan visualizar el estado de la marca, éstas son: contexto de la marca, pertenencia y comunicación. La visión de cada trabajador permite complementar la campaña integral desde la creación de un manual de cultura organizacional que consolide la gestión organizacional respaldando el cumplimiento de políticas marcarias y reafirmando los valores que se buscan transmitir.

4.1. Contextualizando Subway

En 1965, Fred Deluca terminó la secundaria en Bridgeport, Connecticut, EEUU., con la idea de entrar en la universidad, pero al trabajar en una ferretería, no ganaba lo suficiente para pagar su educación. Ante este impedimento, decide pedirle prestado dinero a un viejo amigo de la familia, el Dr. Peter Buck. Luego de una charla entre ambos, el Dr. Buck no le prestó el dinero, sino que, le ofreció una idea que revolucionaría el mercado de comidas rápidas: abrir un restaurante de sándwiches. Es así, que esa misma noche, deciden formar la sociedad el primer local de la empresa bajo el nombre de "Fred & Pete's Submarines". Luego de tres años, en 1968, abre el quinto restaurante bajo el nombre de Subway, el cual se conservaría hasta la fecha.

Los fundadores se habían propuesto abrir 32 tiendas en los 10 primeros años; pero en 1974, ocho años después de la apertura del primer negocio, sólo poseían 16 restaurantes en Connecticut, apenas la mitad de la meta planeada. Es así, que Fred se reunió con su amigo Brian Dixon y le hizo una propuesta que no podía rechazar: le ofreció un préstamo para comprar uno de sus restaurantes, y para que la idea fuese aún más atractiva, le dijo que si no le gustaba el negocio podía devolvérselo sin deberle nada. Menos de seis meses después se inauguraría la primera franquicia en la ciudad de Wallingford dentro del mismo estado.

Posteriormente, en 1975, se ofrece el primer producto reconocido mundialmente y de permanencia en el menú: "SUB BMT". El mismo fue nombrado así por el Sistema de Tránsito de Manhattan naciendo asimismo el slogan: "Biggest, Meatiest, Tastiest" que hace referencia al coloquio con el cual se conocía al tranvía de la ciudad ("el más grande del país"). Dos años más tarde, en 1977, se inserta al mercado un segundo producto pensado para quienes no disponían de un largo tiempo para disfrutar una comida, el representativo "SUB Snak" que luego pasó a llamarse 6 inch (pulgadas) en EEUU y 30 cms en el Latinoamérica. Cabe aclarar que ambos productos revolucionaron el mercado de las comidas rápidas por la inserción de una variedad de elementos ilimitados, dado que, según

el estado, los ingredientes podían variar, personalizando el producto a gusto del consumidor. Dicha política se conserva en la actualidad y es una ventaja competitiva de la marca (Figura 3, Cuerpo C, p. 19).

En 1983, *Entrepreneur*, una revista avocada en el mundo empresarial, la califica como la franquicia número uno dentro de la categoría de sándwiches dado el crecimiento exponencial que tuvo a nivel mundial en menos y ser pionera en el rubro de comidas rápidas enfocadas en sándwiches en contar con franquicias en más de un estado. Luego, en 1987, Subway celebra la apertura del restaurante número 500 en Puerto Rico, hecho que le permite escalar al puesto 4 de la revista *Venture* en la lista de “Las primeras 100 Franquicias” subiendo de esta manera, 34 lugares en 2 años, estando por encima de otros rubros como la tecnología y medios de comunicación, los cuales estaban en auge durante la época. A final de la década del 80’, la marca logra la meta de abrir 5000 locales inaugurando un restaurante en Texas, estando así presente en los 50 estados del territorio norteamericano.

La empresa empieza la década con la emisión del primer comercial para televisión, siendo este emitido en el prime time durante la tarde. Seis años más tarde, a finales de 1996, Subway incursiona en el mundo digital, lanzando su primera página web con asesoramiento externo a la empresa con la intención de expandir aún más la marca. Los resultados son a corto plazo: un año más tarde, se inaugura una nueva franquicia en Centroamérica, siendo ésta el local número 11000 de la marca.

Con el nuevo milenio, la empresa logra un posicionamiento consolidado que le permite estar en el *Top of Mind* de los consumidores, sobrepasando incluso, marcas con mayor tiempo en el mercado y con capitales más grandes. Dentro de Estados Unidos, Subway supera el número de locales de McDonald’s con un total de 2021 restaurantes en operación a fines del 2002. La revista *Entrepreneur* la posiciona como la franquicia número 1 en el año 2009 en la edición “Franchise 500”, logrando escalar una posición con respecto a una edición similar que emitió la misma revista bajo el nombre de “Franquicias de más rápido

crecimiento” emitida dos años atrás. Subway logra ser líder del mercado en el año 2010 al convertirse en la cadena de comidas rápidas con mayor cantidad de locales a nivel mundial con 33749. Dicho éxito se ve amenazado cinco años después con la caída de casi el 10% en el mercado de valores por lo que, a principios del 2016 decide una renovación marcaría luego de más de quince años al modificar el isologotipo, conservando los colores institucionales, pero realizando sutiles modificaciones para lograr un ícono más actualizado que transmita los valores de la empresa y este acorde a las nuevas tendencias y, nuevos públicos se esperan captar. Por último, como último hito histórico, la marca adquirió un *refreshing* visual del logotipo, donde se modificó las letras, otorgándole una leve inclinación y un trazo más fino manteniendo los colores institucionales.

Asimismo, con el objeto de elaborar un recorte activo de la realidad, el autor del presente PG hizo un trabajo de campo en donde, en primera instancia se realizaron entrevistas personales a diez participantes residentes de CABA y GBA, ambos sexos, rango etario de 20 a 30 años que realizan sus actividades diarias en el área metropolitana, para posteriormente tomar como muestra y elaborar un sondeo de 500 casos de la misma muestra. Las mismas dieron como resultado que más del 90% de los encuestados han visitado al menos una vez un restaurante de la cadena Subway (Tabla 1) y la misma cantidad la siguen en alguna red social (Tabla 2), mientras que el 16% del universo la prefieren ubicándose tercera en orden de ponderación de la categoría, estando por debajo de los líderes internacionales Burger King y Mc Donald’s por menos de 10% de diferencia (Tabla 3), mostrando ser una competencia seria por encima de otras propuestas similares como Wendy’s, de poco menos de cinco años en el país y de KFC, quien cuenta con más de 17.000 restaurantes en todo el mundo ubicados en 109 países. Este resultado corresponde a la frecuencia en la que las personas visitan cadenas comidas rápidas solas dado la falta de tiempo que poseen para alimentarse, siendo cerca del 40% del total (Tabla 4) y gastando menos de \$100 alrededor de la mitad de los encuestados (Tabla 5), asimismo, cuando se les pregunto por la experiencia y el porqué de la elección de la marca,

destacaron lo barato de la propuesta, lo fresco del producto y lo sano de la propuesta. Los sondeos consistieron de diez preguntas y se encuentra adjuntos en el cuerpo C del presente trabajo, Asimismo, con la intención de obtener una perspectiva interna de la marca, se realizaron entrevistas en profundidad a gerentes de franquicias y a un ejecutivo de alto rango jerárquico quien brindó la información sobre la historia de la marca así como también datos sobre la estructuración de Subway en Argentina y el desarrollo de las franquicias, la comunicación que poseen con ellas y los procesos de auditoría y reclutamiento, disponibles en el cuerpo C; se destaca la carencia de una relación directa con el personal de las franquicias, dado que luego de diez entrevistas, se pudo comprobar que quienes están a cargo de la supervisión, sólo se comunican con los dueños o gerentes de local de la empresa. Estos ejecutivos no sólo ignoran a los empleados, sino que no forman parte del proceso de contratación dado que éstos no forman parte de la empresa, sino que firman contrato directamente con los dueños de los restaurantes y estando como monotributistas o, en algunos casos, no tienen un contrato formal, sólo un acuerdo de palabra entre partes.

4.2. Personalidad Subway

La empresa, a través de su trayectoria se ha enfocado en establecer y consolidar la cultura organizacional basándose en tres ejes principales: integridad, respeto y compromiso. El primero de ellos, está vinculado al concepto de integridad en todos los aspectos que éste puede ser puesto a prueba como por ejemplo, el ser los públicos internos mediante la empatía, reconocimiento por su labor y el trato diario de la lealtad mutua con la intención de mejorar la relación con éstos y que se vean reflejados en la atención al público objetivo, de manera que el consumidor se sienta seguro, pueda confiar en la marca y que permita la creación de vínculos mediante el ofrecimiento de premios, descuentos, y otros beneficios por mantenerse activos con la empresa.

Por otro lado, el respeto hace mención al valor que posibilita que los empleados puedan reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los clientes y sus derechos. El respeto es un valor a cumplir en toda acción que realice tanto la marca como los integrantes que la componen. La comunicación, en cada uno de sus aspectos y canales, tales como publicitario, propaganda o mediante la atención en el punto de venta, debe ser enmarcado bajo lineamientos de integración, respeto y empatía, invitando a la comunidad que la rodea a formar parte de Subway y no denigrarla ni excluirla.

Por último, y a modo de consecuencia de los anteriores, la marca tiene como fin, el proporcionar una gran variedad de sabores y alimentos nutritivos, mientras se reduce la huella ecológica de la empresa y creando una influencia positiva en las comunidades a través de la evolución del menú con opciones nutritivas y de gran sabor; asimismo, debe asegurar que los alimentos cumplan con la máxima calidad y normas de seguridad; buscar soluciones sostenibles y efectivas en términos de coste para garantizar que éste sea óptimo para sus franquicias y enfocar iniciativas de sostenibilidad energética.

Subway, al ser consciente de los avances tecnológicos tiene como objetivo comunicacional, estar presente en los canales donde sus clientes se desenvuelven. Sin embargo, es consciente que la permanencia en plataformas virtuales no será suficiente e incluso, puede resultar perjudicial, si no se tiene un propósito claro de transmisión de mensajes. La presencia, por el simple hecho de estar en todos los puntos de contacto termina afectando negativamente la imagen de marca dado que es invasivo y molesta. Es necesario que los mensajes estén basados en un objetivo preciso y definido con anterioridad tales como; reconocimiento, transmisión de valores, recordación de marca, ventas online, cobertura sobre universo, entre otros. E incluso, prefijar el objeto de la comunicación no bastará si no se cuenta con una calidad alta en contenido; y propuestas atractivas en los aspectos visuales como colores, formatos, relatos a narrar, adaptación activa al contexto socio – cultural, en otros términos, flexibilidad acorde a la actualidad.

Subway reconoce que sus consumidores no permanecen en los locales por empatía ni por despertar emociones en los sujetos. Su cliente habitual es aquel que aprovecha los precios módicos y variedad del menú, así como la rapidez de la atención y la distancia a los lugares donde se desplazan por cumplir responsabilidades como trabajar o estudiar. Ante esto, la marca trabajará una comunicación integral que responda al nuevo consumidor, detectado en el apartado 3.1, la estrategia debe estar enfocada en que el cliente encuentre la marca y se sienta atraída. Se apela a recursos como la comedia, la intriga y la sorpresa para conquistar potenciales clientes y se refuerzan las relaciones mediante técnicas de marketing que evocan a los sentimientos y a las emociones.

La estrategia comunicacional será capaz de contactar a las audiencias en los ámbitos y espacios donde se desenvuelve sólo el tiempo que sea requerido para lograr al objetivo, no será invasiva ni causará saturación. El contacto con las audiencias será la clave para adquirir reconocimiento y, a medida que transcurra la campaña, la comunicación irá decreciente con el objeto de que sea el cliente quien interactúe, abriendo el diálogo y fomentando el desarrollo de contenidos para abastecer a la marca.

4.3. Análisis de la comunicación

La marca de comidas rápidas, Subway, posee tres canales de comunicación online. *Facebook* e *Instagram* se destacan dado que poseen mayor cantidad de publicaciones e interacciones. La página web, por otro lado, está en desuso; la plataforma no presenta actualizaciones y presta a confusiones por la falta de un diseño de mayor entendimiento. Sólo posee información histórica que abarca hasta mediados de los años 2000, posterior a esa fecha, no hay actualizaciones brindando la percepción de página desactualizada e incluso, en desuso. En el menú principal se visualiza un espacio en blanco que ocupa la mitad de la pantalla percibiéndose como una imagen que no fue cargada adecuadamente o como la ausencia de un formato que sea capaz de reproducirla. Asimismo, la última actualización del logotipo no fue adaptada estando presente uno viejo que dejó de usarse

en el año 2010. Los botones desplegados son básicos, sin presentar algún atributo que mantengan al usuario con expectativas de permanecer en la página principal (Figura 3, Cuerpo C, p. 19).

En Instagram, en el período comprendido de julio 2017 a junio 2018, se contabilizan 372 publicaciones. Cuenta con 121 posteos, siendo la primera el 12 de agosto de 2016, es seguidora de diez cuentas, entre ellas se destacan, los conductores Marcelo Tinelli y Gabriel Schultz, la cuenta oficial de la red Instagram y la cuenta de Subway internacional. Además, fue mencionado por otros usuarios en tres ocasiones.

Se visualiza una gama alta de colores en las publicaciones, no siendo todas relacionadas a comida, pero sí se ve productos en todos los posteos, mientras que en los fondos priman los colores primarios. En cuanto al contenido, en su mayoría muestra los distintos productos que ofrece, aunque en ninguna de las imágenes se detalla el precio o comunica alguna promoción. Se puede visualizar un concepto comunicacional que denota libertad o positivismo, o incluso la sensación de juventud, dado que, cuando muestra sus sándwiches o ensaladas, lo hace de una manera desestructurada, poniéndolas en el contexto de los consumidores, como puede ser un día de trabajo o al aire libre (Figura 2, Cuerpo C, p. 18).

La cuenta de Facebook, por otro lado, está abierta desde noviembre del 2010 y a la fecha de la investigación, cuenta con 760690 me gusta. Muestra en el Inicio, un flyer con la leyenda: "Wow! Pollo 15 cm", mientras que tiene una actividad constante llegando, en ocasiones, a ser diaria, publicando en su mayoría, imágenes sobre sus productos o las franquicias que fueron abiertas recientemente. En cuanto al contenido, se deslinda de su otra red social por la falta de un concepto en la comunicación. Se distinguen dos clases de contenidos virtualmente opuestos. Por un lado, con el objeto de atraer interesados en formar parte de la empresa mediante la apertura de franquicias, la marca satura la red con publicaciones que anuncian con diez días de anterioridad, las fechas en las que se realizarán charlas para dueños de locales, de manera que alcanza a publicar hasta cinco posteos idénticos con una periodicidad de dos días entre sí y con 50 me gusta y un

comentario en promedio, por cada posteo. Mientras que, por otro lado, son constantes las publicaciones sobre las promociones diarias, mostrando el precio y el sándwich en cuestión y, por último, contenido relacionado a los ingredientes o los productos finalizados, con intención de realzar las propiedades de éstos. En el lado inferior de la *fanpage* en Facebook, se ven una serie de pestañas, en su mayoría sobre productos a excepción de Información donde muestra una descripción sobre la actualidad de la empresa junto con los detalles institucionales como la misión y perfil institucional.

En líneas generales, la empresa cuenta con una comunicación informal; el énfasis en todas las plataformas virtuales está dado en la calidad del producto y en los beneficios de llevar una alimentación variada y balanceada. Posee mayor interacción en Facebook, alcanzando que las publicaciones superan los 2000 me gusta, aunque cuando informan sobre charlas para franquiciados, las publicaciones no alcanzan los 50 me gusta, promediando un total de 43. No suele responder a los comentarios a pesar de ser, en su mayoría, negativos.

Las imágenes son repetitivas o similares en ocasiones, siendo cerca de la totalidad, tomadas de la página de Subway internacional, sobre todo las que se publican en Instagram. La empresa llamativamente posee una carencia de interacción con en las redes sociales, denotando no contar con alguien capacitado para la labor. Las publicaciones demuestran una óptima periodicidad, pero la mayoría sólo son descriptivas y/o informativas e incluso, no son propias. Las carencias comunicacionales en las redes sociales son percibidas incluso por el público objetivo, demostrándolo a través de los mensajes en las publicaciones, pero la marca, en las plataformas no demuestran interés al respecto o, al menos, no está dispuesta a fomentar el diálogo con las comunidades, de manera que la imagen de marca se ve afectada negativamente dado que los comentarios son respondidos por otros usuarios agravando el problema.

En ambas redes sociales, se visualiza que prevalece el sándwich, tomando el rol de protagonista en cada una de las piezas y también, aunque en una escala de menor

jerarquía, el precio del producto. Las piezas destacan la calidad de los ingredientes, por lo que se visualizan frescos y no se omite ninguno de estos en el producto. Si bien, no muestran la misma tonalidad de verde, si se utiliza el verde institucional, razón por la cual, en conjunto con el fondo, da una armonía visual que permite reconocer fácilmente a la marca. El tono y la tipografía denota una comunicación sumamente informal dada la falta de signos de puntuación y la simpleza en el texto, sin mostrar más de lo que es relevante para el potencial consumidor (Tabla 26, Cuerpo C, p. 17).

La marca posee una presencia fuerte en redes, procurando realizar publicaciones diarias, al menos en una de ellas. El concepto comunicacional está mejor trabajado en Instagram, a pesar de contar con mayor interacción en Facebook, donde el número de reacciones incrementan cuando muestran lanzamientos de nuevos productos y decrece cuando anuncian las charlas sobre franquicias. La tonalidad de las comunicaciones es desestructurada y de carácter informativo, dado que no invita a una interacción a sus seguidores, limitándose a detallar las características de sus productos, tales como las calorías y los beneficios de una comida saludable.

En otro orden de ideas, Subway no posee una interacción óptima en redes, en especial, en Facebook. Se muestran carencias comunicacionales básicas como la de un concepto, por lo que se satura de contenido variado sin relación entre sí. Se manifiesta que en esta plataforma el objeto es atraer dos públicos opuestos y no alcanzan formar vínculos con ninguno de ellos; por consiguiente, es taxativo elaborar un canal propio para los interesados en ser franquiciados donde se detalle los requisitos necesarios y beneficios de formar parte de la empresa. Mientras que, por otro lado, la marca debe elaborar una estrategia comunicacional para expandir la comunidad que la integra y que supieran detectar en los puntos de contacto con el cliente.

En cuanto a los locales, coinciden en la utilización de una gama de colores cálidos que permiten disfrutar la estadía en el restaurante sin que el entorno perturbe a los clientes. A pesar de no hacer uso de los colores institucionales, el marrón utilizado en las paredes en

sus distintas tonalidades, transmite la sensación de naturaleza, aleja al local de lo artificial asociándolo con lo orgánico y natural, esta cualidad es reforzada con los cuadros dónde se muestran ingredientes que componen los productos además de los expuestos al momento de ordenar el pedido; lo que brinda como resultado, la sensación de calidez y calidad de estrecho, invitando al acogimiento. Sin embargo, cabe destacar, qué en algunos casos, también es percibido como un ambiente lúgubre o, incluso, como un establecimiento que no es capaz de despertar en los clientes sentimiento alguno dada la tonalidad opaca que rodea el restaurante, en base a los sondeos realizados en 500 casos, detallados en el cuerpo C del presente proyecto.

Por otro lado, algunos restaurantes cuentan con televisores donde están puesto el noticiero en silencio y la música ambiente es Radio Disney, a un volumen moderado, sin que éste interfiera en las conversaciones de los clientes.

En lo que respecta al personal, como suele ser una característica del rubro, los empleados son jóvenes, en promedio de edad de 20 a 24 años, para quienes realizan actividades operativas y mayores de 30 años quieren administran y supervisan el turno asignado.

Cuando el local presenta volumen de ventas constante, se visualiza comodidad en todos los trabajadores, se los nota abiertos al diálogo, tanto entre sus pares, independientemente el rango jerárquico, como con los clientes, de manera que, a éstos, incluso, los saludan con el nombre, en la mayoría de los casos, estando presente una charla corta con un tema de conversación breve mientras éstos esperan el armado total del pedido. Mientras que cuando el volumen disminuye, el diálogo entre empleados persiste, aunque con un lenguaje sumamente coloquial y en general, alejados del mostrador, situándose en el pasillo que da hacia el interior del local de acceso exclusivo para el personal.

En otro orden de ideas, los consumidores presentan la característica de ser sumamente informales, la visita al local no denota una salida con planificación de mucha anterioridad dada su vestimenta y comportamiento en el local, destacándose tres tipos de consumidores. Los primeros son jóvenes de rango etario de 15 a 25 años, siendo visitas

acompañadas con al menos una persona. Durante toda la estadía conversan sobre distintos tópicos y no suelen interactuar con el personal más que para realizar el pedido. A pesar del diálogo constante, también utilizan el celular en todo el momento. Principalmente para mandar mensajes, pero también para interactuar en las redes, tomando fotos a los productos donde ellos suelen ser parte. La música de la radio que transmite el local es parte de la conversación, extendiendo su visita al local por una media de 30 minutos. El ticket promedio de estos consumidores es de 90 pesos y una compra no acompañada con productos complementarios como papas o bebidas. En segundo orden, se ven adultos, personas menores de 50 años que demuestran apuro por comer, suelen venir solos y con auriculares, miran el televisor o el celular, no interactúan en absoluto con el personal, saben exactamente lo que quieren y están pendientes al tiempo, no permanecen más tiempo que el necesario para ingerir el sándwich en totalidad. Y, por último, en los locales se pueden visualizar adultos mayores, personas grandes de tercera edad. Suelen venir solas, compran productos del desayuno y permanecen por un tiempo prolongado en el restaurante. La actividad que realizan es de lectura de periódicos propios dado que la marca no dispone de los mismos. La interacción con el entorno es mayor que los consumidores nombrados con anterioridad, inician conversaciones con otros clientes y con el personal, saludándolos en mostrador y luego en el lobby; denotan ser habituales del establecimiento por el conocimiento por parte de los empleados sobre el producto que van a adquirir. Es común verlos dialogar con los gerentes. No es frecuente el uso de celulares o prestar atención a la música.

4.4. Perfil del consumidor actual

Para proponer un perfil actualizado de los potenciales consumidores de la marca Subway se dará uso al mapa de empatía. El mismo sirve para conocer los hábitos, actitudes, ideas y deseos de dicho público con los que la marca busca relacionarse.

La importancia del mapa de empatía yace en que para poder generar una propuesta de valor por parte de la marca y mantener una relación a largo plazo con los potenciales nuevos clientes es necesario conocer las variables blandas que facilitarán el reconocimiento de posibles territorios de marca desde dónde se establecerán vínculos que permitan acercar la comunicación. El perfil renovado del consumidor, que surgió de las diez entrevistas individuales, para la marca Subway es el siguiente:

Nicolás es un hombre de 28 años que trabaja y estudia. Vive con su mejor amigo hace más de cinco años en un departamento de cuatro ambientes ubicado en el barrio porteño de Caballito. Tiene planes de un futuro cercano mudarse solo por fuera de CABA en el primer cordón de la Ciudad, sea en San Martín o en Avellaneda, más adelante proyecta vivir en la provincia de Mendoza y asentar una familia con mascotas en una casa grande. En su tiempo libre le gusta pasarlo con amigos o con su novia ya que está acostumbrado nunca estar solo, siempre rodeado de las personas que sabe que le hacen bien y lo ayudan a seguir adelante en todo momento de su vida. Trata de alejarse de personas tóxicas que sólo buscan el mal.

Tiene descargadas tres redes sociales en su celular: WhatsApp, Facebook e Instagram. La primera se limita sólo para comunicarse mientras que en las otras dos el contenido no varía. Es seguidor de páginas de memes, tendencias sobre deportes, principalmente fútbol y básquet y siempre en contacto de sus amigos, viendo cómo les va y saludando cuando no los ve con frecuencia. Afirma no consumir contenidos offline más que cuando tiene que ver algún partido de Copa Libertadores, por lo que los contenidos en estos medios no repercuten en él. amistades influyen en muchas cosas de las que ve, como por ejemplo recomendaciones de series, eventos o memes.

Con respecto a comidas rápidas y comidas en general, los contenidos no son algo que primordialmente les llame la atención, pero siempre lo etiquetan en sorteos sobre bares de distintas temáticas como de videojuegos, retro o de venta exclusiva de cerveza como alcohol. En líneas generales le gusta apoyar a los pequeños emprendimientos, estando

pendiente si algún conocido necesita ayuda o difusión sobre éstos dado que prefiere ayudar a crecer a esas microeconomías.

La opinión que más valora es la de su mejor amigo y compañero de departamento, y en segundo lugar de personas influyentes en su vida como su familia, novia o amigos. Generalmente acude a ellos para consejos o ideas y no actuar impulsivamente.

Dentro de sus grupos de amigos, conoce gente que conoce a personas que trabajan o lo hicieron en el pasado en cadenas de comidas rápidas por lo que afirma que el sector no retribuye correctamente a sus empleados con respecto al sueldo, dándoles menos que el mínimo sacando ventaja de las necesidades de éstos.

Generalmente, entre semana, trabaja de día en la oficina donde es cadete administrativo, a cargo de la entrega de documentos varios como cheques, cartas documentos, efectivo, entre otros, y asiste al profesorado de matemáticas por la noche. Los fines de semana se reúne con sus amigos o también puede ver series y películas, o simplemente pasar con su familia y pareja.

No está al pendiente de las últimas tendencias en la moda y la ropa sólo representa un beneficio funcional.

Nicolás es consciente de que debe mejorar su alimentación diaria y cambiar por una dieta más completa, pero la rutina no le deja modificarlo ya que termina agotado todos los días al llegar a su casa. Frecuenta lugares de comida al peso por Microcentro ya que es la zona por donde trabaja. Sin embargo, es cliente habitual de Subway debido a sus precios y promociones acorde al día.

Por otra parte, con relación al medio ambiente, no muestra un interés en particular, pero piensa que el sector es nocivo y no tiene cuidados en esta área. Considera que las ventajas de los locales son los niños dado que son quienes incitan a sus padres para ir a estos lugares, por lo que siempre percibe los locales como zonas de clima agradable y familiar.

Como se puede apreciar en el perfil presentado anteriormente no se ve una consolidación de vínculos empáticos por parte del sector, sino que se tiene un preconceito negativo,

principalmente relacionado con lo artificial de los procesos y trato indiferente de los empleados en los locales.

La marca deberá cambiar cada aspecto de su comunicación para lograr impactar a la audiencia objetivo positivamente y modificar el paradigma social que el hecho de ser veloz la preparación, la aleja de lo natural. La gran crítica yace sobre la atención en los puntos de venta, no siendo capaces de detectar los perfiles de los clientes y brindar una personalización en el trato, satisfaciendo las necesidades de cada uno de estos. Subway, debido a su naturaleza de tener procedimiento más naturales y procesos que permiten constantemente al consumidor visualizar el producto, posee una ventaja sobre el sector que deberá afirmar para lograr consolidarse; por ello, la comunicación será integral, no sólo para atraer clientes y fidelizarlos, sino que también alineará criterios en los empleados para concientizar sobre las políticas de la empresa y los valores institucionales que se buscan transmitir.

Capítulo 5. Creación de valor para el reposicionamiento de marca

Este último capítulo, del presente Proyecto de Graduación, culmina con el desarrollo del objetivo principal, donde se elabora una propuesta de comunicación integral que incluye el proceso de reposicionamiento de marca de forma efectiva. Se parte del estudio de los resultados del análisis realizado en el apartado anterior para la elaboración de la campaña. La misma durará seis meses durante los meses de julio a diciembre del 2018. Asimismo, al tratarse de una comunicación integral, se realiza en paralelo una estrategia online dividida a su vez, en dos ciclos trimestrales que servirán de refuerzo y cumplirán con objetivos independientes respondiendo al objetivo principal del proyecto, enfocado hacia la reposición de la marca en el país.

5.1. Estrategia creativa de la campaña

En esta etapa del proyecto cabe destacar que se realiza una propuesta que disgrega al total de la audiencia en base a la modalidad de interacción de la marca siguiendo un orden lógico para el desarrollo de la campaña. Por consiguiente, la comunicación está dirigida en el plano offline a tres públicos similares que presentan diferencias en cuanto a los aspectos demográficos y psicográficos. En primera instancia, y siendo considerado en el proyecto como la audiencia principal, se encuentran las personas de ambos sexos de 15 a 25 años que residen en la Ciudad Autónoma de Buenos y en el Gran Buenos Aires, de nivel socio – económico medio a medio alto. Esta audiencia se caracteriza por ser personas abiertas a las experiencias, tener un espíritu y actitud hacia la vida sumamente entusiasta, exhibiéndose constantemente en espacios públicos, en general, con su círculo íntimo de interacción como amigos y familia pero que no presentan dificultades para generar nuevos vínculos de contacto cuando se desplazan sin compañía. Gustan explorar lo nuevo y desconocido, lo variado y lo excitante. Interesados en innovar en los ámbitos donde se desenvuelven. Su imagen personal es importante como evidencia en la expresión de sus gustos, independencia y carácter, gustando lo establecido, productos y servicios de

prestigio que hayan demostrado éxito entre sus pares. Están completamente abiertos al cambio y no permanecen en un mismo lugar físico por grandes períodos de tiempo. Son inquietos y atrevidos. Se preocupan por el cuidado del medio ambiente y generan vínculos empáticos por aquellos que persiguen propósitos sociales. Se ven representados fuertemente con las marcas que se alineen con sus principios.

En otro orden, la audiencia que se denomina secundaria, está subdivida a su vez, en dos públicos que comparten los rasgos socio – económicos y geográficos, pero muestran diferencias en el hábito de consumo y permanencia en los puntos de venta. Por un lado, se encuentran los adultos mayores de 55 a 70 años que cuentan con una pensión o jubilación. Adquieren productos sólo por cercanía de manera que son habituales en los negocios de la localidad donde residen. Son responsables y amigables presentando características perfeccionistas, detallistas y exigentes en todas las acciones que realizan. Están en constante búsqueda de generar conversaciones con aquellos que los rodean en los espacios que frecuentan como plazas, parques, clubes de barrio o negocios. No son usuarios de dispositivos móviles más que de un celular, siendo de uso exclusivo para comunicarse vía llamada, desconociendo o presentando desinterés por las funciones y aplicaciones que los aparatos poseen integrados. Les gusta estar informados de la actualidad que los comprende, en todos los aspectos que la integran estando al corriente en ámbitos económicos, políticos, climáticos y entretenimiento a través de, únicamente, medios tradicionales de comunicación. Están suscriptos a campañas de lealtad de diferentes categorías destacándose los supermercados, diarios y farmacias. Disfrutan el aire libre, cuando el clima se los permite; en altas y bajas temperaturas prefieren visitar comercios donde pueden permanecer por largas jornadas, en especial, en las mañanas dada la posibilidad de leer el periódico en compañía de una bebida caliente. Continuando con el segmento secundario, se encuentran los jóvenes y adultos de 25 a 45 años. Destacándose por ser amables, responsables y contar con jornadas semanales invariables. La imagen es importante como evidencia de su perfil profesional. Son independientes y

buscan verse como personas de carácter fuerte. Están parcialmente abiertos al cambio a acciones que no presentan controversia social. Les gusta seguir una alimentación balanceada, alternando en calidad y cantidad de productos, así como también de locaciones donde ingerirlos, siendo parte de sus actividades mensuales, al menos dos veces comer en restaurantes o bares con amigos o familia. Frecuentan locales de comidas rápidas como parte de su rutina diaria dado que satisface la necesidad de alimentarse en su período de descanso. Presentan perfiles *eco – friendly* mediante donaciones mensuales a distintos organismos sin fines de lucro mas no participan activamente en las actividades que éstas realizan. No están pendientes a las últimas tendencias, sólo usan el celular en sus ratos libres durante su jornada laboral para distraerse de las ocupaciones diarias. No suben contenido a menudo en las redes sociales a menos que les suceda acontecimientos fuera de lo rutinario que consideren relevante en lo profesional como promociones jerárquicas o momentos particulares en su familia, como entrega de diploma de sus hijos o logros personales de su pareja. En sus ratos de ocio, durante los fines de semana, en concreto, procuran pasar el tiempo con sus seres queridos realizando actividades al aire libre o realizando viajes para visitar aquellos con los que no tiene contacto a diario.

En otro orden de ideas, para la comunicación online se considerará como audiencia principal a los jóvenes de entre 15 y 25 años que no presenten solvencia económica. Este público se caracteriza por estar en búsqueda, en sus tiempos de ocio, a realizar actividades que no requieran costo alguno o, en su defecto, lo mínimo posible. Es así, que fuera de sus jornadas de estudio utilizan dispositivos con conexión a la red de internet, móviles, en particular, para visualizar videos en YouTube sobre distintos géneros como música, programas internacionales y *youtubers*, siendo éstos últimos, personas con la capacidad de influenciar en las decisiones de compra de la audiencia principal de Subway. Las consolas de videojuegos son utilizadas a diario por los jóvenes durante los días de semana y, los días donde no asisten a sus establecimientos académicos, suelen compartir el momento con amigos mediante encuentros pactados de antemano en el domicilio o vía

internet a través de la consola, mostrando desinterés en el contacto personal con sus círculos íntimos. Asimismo, estos sujetos, también denominados milenials o generación Z, se distinguen por mostrarse con actitud relajada y estar al pendiente de las tendencias en cuanto a moda, videojuegos, comida y lo conocido como cultura pop, concepto que referencia todo aquello presente en el diálogo diario con sus pares, comprendiendo temáticas relacionadas a películas, música, personajes de espectáculos como actores, cantantes e *influencers* de las redes sociales *Instagram*, principalmente. Muestran una actividad constante en las plataformas en espera de un *feedback* satisfactorio como son los *likes*, compartir y comentarios a las publicaciones que realiza, principalmente en la plataforma de *Instagram* presentando anhelo de expandir el alcance de su comunidad digital.

En segundo orden de relevancia para la comunicación a través de plataformas virtuales, se considerará a los sujetos que presenten niveles altos de estrés en los distintos ámbitos donde se desenvuelven, como pueden ser las jornadas académicas o laborales e incluso, para quienes realizan ambas tareas en simultáneo. Asimismo, suele suceder que las distancias entre estos lugares sean largas de manera que se les dificulta tener un pleno momento de descanso durante el día; generando fatiga y una interacción disminuida con los entornos fuera de éstos ámbitos, como los son amigos y familia. Estas personas se destacan por su disciplina y orden, donde sus hábitos de consumo no varían. Buscan sentirse cómodos en un entorno cerrado, razón por la que tienden a ser leales una vez hallado su estado de confort. Asimismo, recomiendan a su círculo cercano a compartir las mismas experiencias; son personas que inspiran confianza y sumamente serviciales, razón por la que sus consejos son respetados y siendo considerados relevantes. Son líderes de opinión, aun cuando no pretenden serlo. Son personas de rasgos amables y conscientes, donde predomina su capacidad de generar vínculos con aquellos con los que interactúa a diario y una consciencia socio – ambiental alta, donde se siente responsable de las situaciones que son nocivas para el ecosistema y el contexto social tomando medidas que

consideran básicas como reciclar o compartir contenido al respecto en sus redes sociales, en especial, a través de *Facebook*.

En cuanto a lo que involucra a la Propuesta Única a Comunicar (PUC) la campaña propone basar la estrategia de Subway en el concepto: *Be Fresh!* Acercando la marca a los públicos descriptos con anterioridad y generando una actualización en la comunicación presentada hasta la fecha, tanto en la marca, en su embarco al país como la empresa a nivel internacional (*Eat Fresh!*). Este cambio, sutil pero efectivo, asienta las bases en la personalidad del consumidor, mostrándose como desestructurado, cercano, informal, pero, sobre todo, actual. Si bien, presenta una falta de ortografía al no incluir la apertura del signo de exclamación, esta acción pretende acortar brechas generacionales con las audiencias principales y ser representada en la mente de los sujetos como un par bajo la premisa que ser fresco no es una actitud, sino un estilo de vida que trasciende las edades y donde el único impedimento para serlo es uno mismo, mostrando un diálogo inclusivo que integre los públicos secundarios descriptos con anterioridad. De igual modo, al mantenerse los colores institucionales y la tipografía, el anclaje en la cualidad de natural y fresca de los productos se mantiene, así como la consideración hacia el impacto ambiental y de la comunidad que la comprende.

Afianzando el concepto a comunicar, las bases donde se desenvuelven los mensajes de la marca corresponden al compromiso, la empatía y la juventud. La marca, a través de la interacción por medio de los distintos canales, comienza a construir su identidad explicitando sus valores y tomando roles activos como agente social en la comunidad que la involucra, respondiendo a cuestiones contextuales relacionadas a la consciencia socio – ambiental, la calidad de vida y los factores de experiencia y pertenencia que permiten el acercamiento e identificación con la comunidad. La campaña, a través de las distintas etapas, pretende generar vínculos empáticos que permitan una identificación directa con el cliente, consolidando la relación con éste y desarrollando una imagen de marca positiva.

Continuando con el desarrollo de la campaña integral y utilizando a la publicidad como herramienta de comunicación estratégica se abarcarán todos los canales de interacción con la comunidad de manera que éstos se encuentren alineados a objetivos particulares que resuelvan el propósito del presente Proyecto de Grado: reposicionamiento de la marca a través de la creación de valores humanos.

En cuanto a los medios offline, se prevé que la campaña publicitaria sea de seis meses durante el período de julio a diciembre de 2018 aprovechando el clima cálido que coincidirá con etapa de recordación de la campaña, por lo que incitará al público a visitar los locales al tener una amplia variedad de productos frescos. Asimismo, la estrategia online que se desarrollará posteriormente, completará la acción estratégica que promueva la interacción y, a su vez, de las plataformas virtuales de la marca, aumentando el tráfico de manera orgánica y con contenido propio del usuario.

Con el objeto de tener un estimativo de los resultados posibles a alcanzar con la campaña, se utilizarán dos métricas. La primera, es el *Share of Market* (SOM), la cual permite medir el tamaño de la porción del mercado que la empresa tiene en determinado segmento o volumen de ventas total de un determinado producto, en el caso de la campaña, se medirá la participación en el mercado de las comidas rápidas (Tabla 6). Mientras que, la segunda métrica es el *Share of Voice* (SOV), siendo éste un indicador que expresa en términos porcentuales la exposición y visibilidad de una campaña en comparación con sus competidoras o con la totalidad del sector (Tabla 7). Cabe destacar, que si bien, los valores son estimativos dado que la campaña no fue emitida aun, se espera lograr que la participación de la audiencia principal sea durante las primeras etapas mayor a la inversión publicitaria realizada debido a la fuerte comunicación en los medios tradicionales, acciones de activación de marca y ejecución de la estrategia online; mientras que estima que ambos valores se igualen durante la etapa de crecimiento y no baje en demasía durante el último período permitiendo el desarrollo de una segunda campaña que comprenda los períodos de enero a junio del 2019 luego de la evaluación de la comunicación actual (Tabla 8).

Lo que compete a las etapas de la campaña offline, durante el lanzamiento, en el mes de julio, será necesario comunicar los nuevos valores que la marca pretende afianzar por lo que estará sujeta al objeto de *Branding*. De esta manera, mediante la transmisión de los valores marcarios, se alcanzan niveles altos de afinidad en los públicos, sin embargo, la penetración será baja dado lo reciente de la comunicación.

En la etapa de pos – lanzamiento, comprendida por los meses de agosto y septiembre, será necesario afianzar las características diferenciales que tiene Subway con respecto a sus competidores, demostrando ventajas en los puntos de interacción con los clientes, por ello, el objetivo durante los dos meses de duración será de *Awareness* donde se obtiene reconocimiento por parte de la audiencia y se inician las conversaciones con la marca.

En la tercera etapa, de crecimiento, dado que los valores de la marca ya están asentados y son aceptados correctamente se continuará con el objetivo de *Engagement* durante los meses de octubre y noviembre, el mismo cumple la función de despertar en los usuarios emociones que motiven afianzar los lazos con la marca. En el tiempo que transcurre el ciclo, es factible aumentar las ventas de los restaurantes dado que los clientes tienen a la marca en varios escenarios y aspectos de su vida.

Por último, la etapa de recordación tendrá una duración de un mes, y comprenderá el mes de diciembre en su totalidad. El objetivo será el de fidelización hacia la marca. Los clientes, mediante las experiencias propias en los locales, retransmitirán los valores marcarios con sus entornos y atraerán nuevos consumidores. Durante este período es clave haber cumplido con la promesa de marca realizada al inicio de la comunicación estratégica dado que posibilitará continuar con una segunda campaña durante la temporada 2019/2020.

En los canales online los objetivos son similares, aunque presentan algunas variantes dado el medio utilizado para la transmisión de mensaje. Estas métricas son denominadas *Key Performance Indicator (KPI)* que tienen la característica de ser de fácil lectura, comparativa con otros períodos en relación a objetivos predeterminados y analíticos en relación a las variables cualitativas. Asimismo, son configuradas de antemano por el planificador, de

manera que se lograrán los objetivos cuando se alcancen los KPI fijados antes del inicio de la campaña. Las ventajas que presentan las plataformas virtuales son la capacidad de modificar la comunicación e incluso, cancelarla, permitiendo el análisis constante durante el período que permanezca en curso. Con el objeto de lograr permanencia digital el mismo tiempo que la campaña offline, se hará una subdivisión dentro del total de la campaña. De manera que, la primera parte estará comprendida los meses de julio, agosto y septiembre mientras que los meses de octubre, noviembre y diciembre corresponderán a la segunda sección de la comunicación en el transcurso del año 2018.

En cuanto al primer trimestre, se dividen a su vez, en tres etapas. La primera, denominada lanzamiento, durará un mes y tiene como objetivo *Branding* dado que, al igual que su contraparte offline, la marca pretende dar a conocer los nuevos valores con los que basará su comunicación a partir de la presentación de la campaña; siendo medidos a partir de las variables de recordación de marca, cobertura sobre universo y frecuencia. Posteriormente, en las etapas de información y mantenimiento, el objetivo será de *Awareness*, dado que la marca presente como finalidad dar a conocer las características funcionales y emocionales que brinda, generando descubrimiento, entendimiento y representación en los públicos; midiendo el éxito a través de los KPI de recordación de marca, alcance, impresiones, *views* y respuesta a las stories.

Por otra parte, durante el segundo semestre, en las etapas de lanzamiento e información, los objetivos comunicacionales coincidirán, siendo éste, lograr *Engagement* en los consumidores, coincidiendo con el ciclo offline, dado que se espera que las audiencias hayan asimilado los mensajes e interpretados con la intención de la emisión y se sientan atraídos con el contenido en redes, de manera que despierten el interés de realizar una acción; utilizando las métricas de las interacciones y el *engagement rate* que está compuesto por la cantidad de interacciones sobre el alcance de la comunicación sobre cien, brindando el porcentaje de crecimiento. Por último, y como cierre de la campaña integral transmedia, en el transcurso del mes de diciembre se tiene como objetivo lograr

captación de datos, de modo que se optimice la información obtenida para asentar las bases ante futuras campañas, sin necesidad de realizar de nuevo la tarea; siendo medido mediante el KPI de *leads*, formularios que permiten saber qué cantidad de nuevos datos se han conseguido durante el total de las dos etapas de la campaña comprendida en los meses de julio a diciembre de 2018.

5.2. Estrategia de comunicación

En el marketing mix está compuesto por cuatro elementos a tener en cuenta en el momento de elaborar la estrategia. Esta premisa, con el paso del tiempo, cambió hacia un enfoque absoluto en el consumidor y no en el producto a desarrollar dado que, el éxito final de combinación de estas variables sólo será posible si se lo satisface completamente.

Es así que la primera variable del mix, es la de consumidor. Subway realiza un análisis propio en los puntos de venta y de las características que éstos poseen tales como, los distintos clústers que se hallan: jóvenes que visitan el local en su jornada diaria antes o después de ir a la escuela/universidad; personas mayores que permanecen en el restaurante por tiempos largos porque les resulta grato el servicio y buscan una salida a su monótona rutina dentro de su hogar y; aquellos trabajadores que van en su descanso dada la cercanía del local. Por el lado del costo – beneficio, la marca ofrece promociones diarias para aquellas personas habituales del establecimiento, ofreciéndoles distintos menús con el objeto de que cambiar el producto no impacte sustancialmente el presupuesto semanal que tienen previsto para alimentarse mientras que, para aquellos que no son clientes frecuentes pero que conocen la marca, obtienen el producto que desean, siendo los ingredientes seleccionados por ellos mismos por un costo razonable teniendo en relación a la calidad y modalidad de servicio. En cuanto a la conveniencia; la marca al poseer franquicias, logra estar presente en la totalidad de los barrios de CABA siendo las zonas céntricas donde mayor concentración de locales existen. Esto se debe a la demanda que generan quienes poseen tiempos libres limitados durante sus jornadas. Por último, en el

campo de la comunicación; Subway busca una campaña lineal que sólo abarque los medios tradicionales dada la poca segmentación que éstos ofrecen. Para obtener un feedback constante con sus clientes, la marca redirige su estrategia comunicacional a los canales donde se desenvuelve su público. Siendo el objeto de la estrategia un contacto directo y presencia constante en los clústers y sus entornos.

Para lograr afianzar la relación con el cliente, Subway buscará cumplir con la promesa de marca: productos de calidad y experiencia única. Para lograrlo, se mostrará en todo momento el procedimiento de elaboración del producto en el restaurante reforzándolo con la comunicación de los procesos de selección de ingredientes en las redes, sobre todo en Facebook, de manera se lograr generar, por un lado, confianza, pero a su vez, deseo de compra ante las cualidades de éstos. Asimismo, se elaborará un Manual de Procedimientos y de Cultura Organizacional, con el objeto de unificar criterios y lograr detectar los perfiles y necesidades de cada uno de los clientes; generando vínculos empáticos entre empleados – clientes – marca; incitando recomendaciones y ampliando la comunidad tanto en el restaurante como en las redes mediante la divulgación de contenido sobre la estadía en local. En el presente trabajo, se adjunta en el cuerpo C la propuesta de Manual de Cultura Organizacional a implementar. En el mismo, se refuerza el concepto a implementar con la campaña transmedia, siendo la intención de que éste sea repartido en todas las franquicias y a su vez, llegue a los empleados actuales de la marca, en particular, beneficiaría a la consolidación de valores marcarios que el personal ingresante pueda quedarse con una copia dado que está menos propenso a elaborar un preconcepto sobre la marca. El Manual pretende llegar a los empleados mediante un lenguaje informal, pero sin descuidar las formas y presentando una tipografía cálida que no se despegue de la institucional, además, los invita a participar y presentar dudas o inconvenientes que potencialmente surjan mientras forman parte del personal de la empresa y les demuestra que en la nueva política que se implementa, los empleados son parte de los pilares donde se basa el éxito de Subway, dado que al estar en contacto constante con los clientes, son los únicos que los

conocen y responden ante éstos como representante de la marca. Asimismo, para evitar disociación comunicacional y garantizar la unificación de criterios, se detallan los tres tipos de perfiles de clientes, siendo éstos: amable, describiéndolo como aquel dispuesto a entablar una conversación sobre temáticas en general y en particular, escuchar ofertas y/o detalles sobre nuevos productos y promociones; detallista, siendo descrito como una persona meticulosa que no le importa estar más tiempo en la línea de pedido mientras sea atendido con precisión y obteniendo exactamente el producto que pidió y; ejecutor, siendo una persona con poco tiempo disponible para permanecer en local, por lo que sabe exactamente qué es lo que pide y no está dispuesto a perder más tiempo del necesario para realizar el pedido.

Subway apelará al plano sentimental mediante el respeto, empatía y responsabilidad, de manera que la comunidad, más allá de las diferencias etarias que se hallan, puedan reconocer la marca como aquella que la entiende y comparte sus valores, sintiéndose representados en los territorios de la juventud y empatía. Para reforzarlo, se harán acciones en espacios públicos donde *influencers* interactuarán con los jóvenes en las situaciones que los atraviesan como enamoramiento y disfrute entre amigos, al sentirse identificados con estas figuras mediáticas, incentivarán la interacción con la marca Subway y aumentará la fidelidad de éstos en los locales.

La reconstrucción de marca está basada en una estrategia comunicacional integral donde el factor experiencial sea la característica que le de ventaja frente a la competencia. Se utilizarán tácticas para captar la audiencia objetivo y retenerlos, de manera que recomienden Subway a su entorno; se destacan acciones en el día del amigo, del estudiante e inicio de primavera, de manera de que el público objetivo pueda interactuar con la marca en espacios públicos y que se genere tráfico en las redes sociales, permitiendo presencia y reconocimiento que se verá reflejado luego en los restaurantes al haberse cumplido la promesa de marca de la *Experiencia Subway*, dónde el cliente no se siente uno más sino que realmente se siente reconocido como parte de una comunidad de

manera tal que el empleado pueda recomendarle productos y ofrecerles descuentos para futuras visitas.

5.3. Estrategia de medios

En base a los territorios marcarios mencionados y continuando con el desarrollo de la campaña, la selección de medios constará, por un lado, con los canales tradicionales de comunicación siendo éstos: televisión, radio, revistas y vía pública con el objetivo de lograr una cobertura del 80% del universo con una frecuencia de 1 en total de la campaña en los meses comprendidos de julio a diciembre del 2018. Asimismo, en paralelo, la campaña será reforzada mediante el desarrollo de contenidos en plataformas virtuales, siendo seleccionadas *Facebook* e *Instagram* como canales de interacción directa con el cliente, mientras que, la página web, al no ser tenida en cuenta como parte del proyecto, se sugiere que sea de uso exclusivo para el contacto con personas que muestren interés por abrir franquicias, sin embargo, será taxativo que los anuncios destacados como actualizaciones de marca, eventos o nuevos productos sean comunicados para que quienes ingresen a la página no perciban a la marca como en desuso.

En los medios tradicionales, u offline, se optó por avisos gráficos y audiovisuales que permitan potenciar el mensaje apelando a un tono comunicacional joven, amigable, inclusivo y honesto, que mediante el respaldo de las redes sociales transmitirán vivencias de los consumidores actuales de la marca. Se espera que la acción incentive a quiénes no son clientes o no conozcan la marca, a que se sientan identificados y presenten, en niveles bajos, la intención de adquirir el producto.

En cuanto al medio gráfico, se utilizará la revista *Rolling Stones* como canal de comunicación dada la alta calidad de imagen que presenta en sus páginas; además, la selección responde a la similitud de características de sus públicos con respecto a la marca, siendo éstos amplios en rango etario, abarcando así el total de las audiencias y de niveles socio – económicos medio a medio alto, extrovertidos, abiertos a la experiencia y amantes

de la cultura pop, estando a la vanguardia de los hechos sociales en lo que respecta a música, moda y celebridades.

Asimismo, el uso de vía pública responde a la premisa de que todo sujeto debe desplazarse para realizar sus actividades, hecho que le impide no visualizar los pautas en los lugares que transita como centros comerciales, avenidas, calles y subtes. La capacidad de reconocer cada uno de las audiencias permitirá precisar la ruta que realiza a diario para transitar, como consecuencia, se optimizan los recursos y se está presente en la vida de los clientes y potenciales clientes.

La televisión, por otro lado, fue elegida por la variedad de segmentación que brinda, permitiendo seleccionar programas que compartan los valores marcarios que propone la campaña. Brinda la posibilidad de acceso a todas las audiencias mediante el alcance total de la comunicación, estando distribuida en los principales canales de aire en los programas más vistos en la actualidad.

5.3.1. Selección de medios

Para la campaña offline, se eligieron programas de televisión con promedios altos de rating, teniendo en cuenta el bajo encendido que existe en la actualidad como consecuencia de los nuevos canales prepagos que no admiten publicidad en su programación. El promedio de rating de los shows televisivos ronda el 7,5% a excepción de *Show Match* que es el programa más visto en todo el país dada su trayectoria y el contenido banal que atrae a su público y, Arriba Argentinos que es lo más bajo en la selección de medios realizada en la campaña, pero, es el más alto de su franja ya que durante la mañana el encendido es bajo. En total, se eligieron siete programas de aire, cinco de ellos de la señal El Trece y los restantes de Telefé. El criterio responde a la triada estratégica de medios donde se analiza la personalidad de los actores involucrados: la marca auspiciante, el programa y su audiencia. Al tratarse de una campaña integral de Subway, la personalidad de la marca no varía, pero los factores restantes sí.

Por consecuente, el programa Arriba Argentinos, emitido por Canal 13, fue selecto dado que está vigente en el aire hace más de una década, siendo el más elegido debido a la sensación de juventud que brinda su panel de periodistas, de manera que el contenido varía y es sumamente informal, apelando a referencias relacionadas como moda, videos virales, memes además de cumplir con la labor de informar sobre el tránsito y principales hechos ocurridos el día anterior. El programa es emitido de lunes a viernes de 07.00 a 09.00 hs., cuenta con un promedio de 3 puntos de rating y es visto por estudiantes y trabajadores que recién se levantan, las personas necesitan estar informas, en especial sobre el clima y el tránsito para tener en cuenta con cuanta anticipación y cómo salir vestido. No le prestan atención a todo el programa, sino que, es un acompañante para las mañanas solitarias por lo que valoran la informalidad y consejos que brindan.

Continuando con la elección, de la misma señal, la pauta estará en el Noticiero Trece, siendo un programa con permanencia desde la creación del canal, siendo los conductores reconocidos y respetados dada su marcada trayectoria. Mantiene una estética y tono informal y fresco. Informa y debate sobre los temas destacadas del día y la semana, cuenta con columnistas y especialistas dándole profundidad al análisis. En particular, la panelista Jowi comparte características con los jóvenes invitando al público a participar mediante las redes, principalmente en *Twitter* y *Facebook*. El noticiero es emitido de lunes a viernes de 13.00 a 14.00 hs. y su promedio de rating es de 9,1 puntos. Su audiencia está compuesta por personas de todas las edades que buscan mantenerse informados sobre los acontecimientos diarios, pero con un tono ligero donde prevalezca el humor y temas banales como farándula y deportes.

En la señal Telefé, fue elegido el programa ¿En qué mano está? Siendo éste un programa íntegramente de humor y entretenimiento, donde participan comediantes y figuras de espectáculo eventualmente como invitados, acopándose a los contenidos, principalmente de juegos para toda la familia. Cuenta con una gran cercanía a su público mediante las redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, pero también presencialmente en espacios

abiertos como plazas y parques de CABA y GBA. El promedio de rating es de 7,5 puntos, liderando la franja de la segunda tarde en el horario comprendido de 14.00 a 16.00 hs de lunes a viernes. La audiencia está compuesta principalmente por padres jóvenes y pre – adolescentes que aprovechan el horario de almuerzo para entretenerse y pasar un rato agradable y divertido. Les gusta participar en redes y llamar por una oportunidad de salir en televisión y ganar dinero en efectivo y premios.

A Todo o Nada es un programa emitido por El Trece que cuenta con un promedio de 7,7 puntos de rating de lunes a viernes en el horario de 18.45 a 20.00 hs. compitiendo directamente contra las novelas de otras señales y liderado la franja. El contenido es netamente de entretenimiento apto para todas las edades, siendo invitados todo aquel que le interesa participar por medios electrodomésticos o dinero en efectivo. El conductor sabe detectar particularidades de los participantes y las explota para divertir a la audiencia. Siendo ésta conformada por personas que buscan despejarse de sus ocupaciones diarias, siendo vista en sus ratos libres, cuando llegan de sus actividades como trabajo o estudios, e incluso, están realizando quehaceres, prestándole atención cuando le interese algún segmento en particular, dejando encendida la televisión como acompañante. Principalmente es visto por jóvenes y adolescentes los días viernes dado que el contenido del programa está relacionado a juegos de destreza física o encontrar pareja romántica.

Show Match es un programa que cuenta con más de 20 años de trayectoria, donde cambió de señal, de nombre e incluso de formato, pero no perdió al conductor ni a los principales panelistas. En la actualidad es emitido por El Trece y fue elegido dado que es programa de entretenimiento más visto en la actualidad, promediando 18,3 puntos de rating en el horario de 22.30 a 00.15 hs de lunes a viernes a excepción de los miércoles. Marcelo Tinelli, el conductor, cuenta con un reconocimiento y es considerado líder de opinión; el programa tiene como principal atracción el certamen de baile, pero el conductor detecta los personajes que se encuentran en el set o acompañante de las figuras para interactuar y entretener a la audiencia con contenido alejado a la danza. Es visto por personas

interesadas estar al tanto de las actividades de las figuras del espectáculo en el ámbito local sintiendo empatía por los participantes y su desempeño en el certamen apoyándolos mediante el voto del mensaje de texto o defendiéndolo en las redes sociales.

Despegándose del formato de programa diario, la elección continúa con #Viajeros, espacio emitido por Telefé los días lunes, miércoles, viernes y domingo en horario nocturno, de 23.55 a 00.45 hs. con 3.4 puntos de rating. El programa es nuevo, fresco y joven. La conductora empatiza con la audiencia gracias a la simpatía y estilo de vida, interactuando constantemente en redes sociales, incluso cuando no se encuentra en el aire, solicitando sugerencias a lugares que visitar en la estadía en un país extranjero. Se caracteriza por hacer turismo en zonas pocas exploradas como museos, restaurantes, cascadas y sitios de interés al aire libre mediante actividades tales como deportes extremos. Está dirigido a un público joven, amantes de viajar e interesados en puntos turísticos poco ortodoxos en las principales ciudades del mundo. Están constantemente interactuando en las redes sociales, principalmente *Instagram* y *Pinterest*, plataformas que les sugiere obras e incluso recomendaciones sobre estadías y comidas.

Por último, la selección de medios televisivos culmina con el programa Resto del Mundo, emitido por El Trece los domingos de 23.50 a 01.00 hs promediando 4,8 puntos de rating. A pesar de ser un programa con poca estadía en el aire por año, el conductor ha estado presente por largo tiempo en la señal y se caracteriza por conocer en profundidad los lugares que visita, proporcionando detalles sobre cada uno a los televidentes. La audiencia está compuesta por personas de todas las edades que les gusta recorrer y conocer el mundo, y buscan tener referencias antes de realizarlos. Se ven identificados con el conductor y disfrutan las temáticas que se abordan como la cultura y arquitectura, percibiéndolo como un asesor de viaje.

La campaña de vía pública será utilizada estratégicamente en CABA, principalmente en los barrios de Boedo, Palermo, Belgrano y la zona de microcentro, comprendiendo los barrios de San Nicolás, Monserrat y San Telmo a través de chupetes iluminados y séxtuples.

Asimismo, la estrategia indoor estará enfocada principalmente a todas las líneas de subte y a los centros comerciales Abasto, Alto Palermo y Galerías Pacífico en los ascensores, escaleras y los soportes brindados por el shopping en los pasillos y estacionamiento.

La propuesta online está basada en las redes sociales con mayor cantidad de interacción y donde la mayoría de las audiencias están constantemente: *Facebook* e *Instagram*. En el caso de la primera, la selección responde a que la audiencia principal, los jóvenes, y parte del secundario, no siendo parte los adultos mayores, se encuentran en esta red social. El objetivo de reconstrucción marcaría dependerá, principalmente, de la utilización correcta de esta plataforma. *Facebook* permite una comunicación constante y bidireccional con las comunidades, razón por la que el lenguaje a transmitir será simple, amigable e informal, pero con cierto cuidado de las formas dado que, la campaña al no contar con la página web como parte de la comunicación al restringirla a uso exclusivo para contacto con potenciales franquiciantes, esta plataforma cumplirá la función de *landing page* o página principal, de manera que tendrá información institucional y mostrando locales que estén cerca al usuario; invitando a los potenciales clientes a conocer la marca y formar parte de su comunidad. Otra ventaja que se presenta es la posibilidad de subir archivos más extensos como videos o álbumes de fotos, herramienta que será útil cuando durante la campaña, se realcen activaciones de marca y se comuniquen apertura de locales. Las interacciones se medirán mediante las reacciones a publicaciones, compartir, me gusta y los comentarios. *Instagram*, por otro lado, es la red social en donde se hará mayor hincapié dado que es dónde más tiempo se encuentra conectado la audiencia principal online siendo la red que refuerce la retransmisión de valores y asiente las bases del reposicionamiento de Subway Argentina. Es fundamental para que la marca esté presente en los usuarios, que se tenga en cuenta una comunicación constante y simple, sin llegar a la saturación de mensajes en la red; por ello, en las publicaciones diarias se hará énfasis sobre la calidad de marca y la comunicación de productos en lanzamiento pero, gracias a la herramienta de las stories, en horarios claves, se invitará a los clientes a interactuar con la marca

mediante votaciones, uso de *hashtags* y pregunta abiertas como “¿Qué Subway te gusta más?”. Será fundamental para el correcto uso de la red, lograr generar contenido propio por lo que las activaciones de marca en los puntos de venta y espacios abiertos estratégicos afianzarán las comunidades y potencialmente, las expandirán. Las interacciones serán medidas mediante el uso de *hashtags*, boomerang, respuesta a stories, likes, comentarios y menciones de las publicaciones.

En cuanto a las activaciones de marca, se tienen dos propuestas, ambas a realizarse durante la primavera. La primera, bajo el nombre “#BeFresh” coincidirá con el final de la etapa de pos – lanzamiento de campaña, y se desarrolla el viernes 21 de septiembre, en el Día de la Primavera. La acción está planteada en relación a la audiencia principal online, siendo los jóvenes quienes festejan este día en espacios públicos y entre amigos. En consecuencia, mediante los *influencers* Flor Vigna y Grego Rosello, estas figuras son consideradas líderes de opinión en programas de televisión, en el último año, pero principalmente en la red social de Instagram. Se solicitará a estas figuras públicas que anuncien con anterioridad donde estarán el viernes, aunque no informar con qué objeto ya que cuando posteen videos, publicaciones y stories, sólo utilizarán la leyenda “#BeFresh” al final sin brindar más detalles al respecto, por lo que se prevé una gran aceptación y concurrencia. Además, el uso de *instagramers* permite, en el mediano plazo, reforzar la campaña por medio de recursos y premios. El evento contará con material de la marca, así como stands y promotoras, acompañados con productos y merchandising a ganar por concursos y desafíos tales como demostrar tener una actitud fresca ante la vida y poder decirle a la persona que le gusta, declararse y darle un beso o, para las parejas concursos del beso más apasionado, la declaración de amor más ingeniosa y las fotos más embarazosas. Todas las acciones serán filmadas por la marca para ser utilizadas en futuras acciones, pero, a su vez, se solicitará a las figuras que suban contenido constante a sus stories etiquetando a Subway, promoviendo el hashtag, y el tráfico en la red, aumentando el crecimiento orgánico dado que los seguidores de éstos se desplazarán a

las redes sociales y, además, al compartir y utilizar el hashtag el contenido con sus propios entornos y narrar lo sucedido, permitirá lograr mayor alcance. La activación repercutirá luego del evento y dará que hablar, fomentando la interacción en las redes de la marca, posibilitando que la siguiente etapa, de segundo lanzamiento online, logre alcanzar el objetivo de *Engagement*.

La segunda activación, está planificada hacia el final del mes de noviembre, culminando con la etapa de información online y recordación de la campaña integral. La intención es afianzar la interacción y fidelización con la marca y asentar las bases para el objetivo de captación de datos del final de comunicación, dado que se invita a participar a todas las audiencias mediante una acción en espacio público. La idea consiste en colocar murales en el centro de grandes espacios verdes de fácil acceso que puedan visualizar fácilmente a largas distancias, estimando una longitud de 10 x 3 metros. Los paneles serán del color verde institucional de Subway y tendrán en el centro superior el logotipo y bajo éste, la leyenda “El Muro de la Juventud”, donde las promotoras invitarán a los interesados a contar, en primera instancia, en qué momentos se sienten jóvenes para que, luego, se animen a escribirlo en el mural y se lleven un físico a modo de souvenir con los símbolos de la marca (una sonrisa, un cuadro y/o un calco con la leyenda “BeFresh”). Además, se les tomará una foto y podrán verla y descargarlas en las redes sociales si forman parte de la comunidad. Esta acción generará un *call to action* y permitirá un incremento orgánico de seguidores tanto en *Facebook* como en *Instagram*, redes que variarán el posteo acorde a la edad de la persona que participe, siendo la primera la elegida para mayores de 25 años y la segunda jóvenes por debajo de esa edad, asimismo, los posteos invitarán a etiquetarse a sí mismos y a las personas que aparecen en la foto. Se estima que las personas compartirán las fotos en sus propias redes e invitarán a su entorno a que se dirijan a los espacios donde se tomó la imagen. La jornada será grabada vía streaming y el hashtag #MuroDeLaJuventud donde se compartirán las imágenes y videos que se generen con los participantes mientras y al finalizar el evento de manera que se genere tendencia en la red.

Además, las grabaciones y contenido generado serán guardado con el objeto de ser utilizados en futuras campañas y asentar valores para una base de datos propia.

5.4. Etapas de la campaña de reposicionamiento

En resumen, la campaña estará compuesta de cuatro etapas, lanzamiento, pos – lanzamiento, crecimiento y recordación. Asimismo, cada una contará con una estrategia temporal distinta que a continuación se especifica.

Es importante mencionar que la presentación profesional de toda la campaña estará anexada al Cuerpo C del presente Proyecto de Grado, incluidas las gráficas y *mockups* con sus respectivos mensajes.

Para el mes julio, durante la etapa de lanzamiento, se trabajará sobre el *Branding*. La estrategia temporal será la de *heavy maintain*, la misma penetrará en los medios digitales manteniendo una continuidad estable y fuerte en los mismos. Los clientes y potenciales clientes comenzarán a reconocer a la marca de una forma más fuerte y el diálogo entre ambas partes será más factible.

Durante los siguientes dos meses, en la etapa de pos – lanzamiento, comprendida los meses de agosto y septiembre, la estrategia a implementar es de *burst* o de explosión. El mensaje llegará de forma fuerte pero espaciado en el tiempo. Lo que se busca es cumplir con el objetivo de *Awareness*. Aquí la estrategia de marketing será la encargada de garantizar una interacción con los consumidores de Subway.

A continuación, vendrán dos meses de crecimiento, durante octubre y noviembre. La estrategia temporal que se usará se llama pulso, mensajes breves, espaciados pero constantes. La misma acompaña al objetivo de *engagement* de los clientes de la marca. La característica de esta estrategia es que extiende los tiempos de comunicación sin llegar a saturar a la audiencia después de una entrada agresiva.

Finalmente, la comunicación durante el mes de diciembre, en la etapa de recordación, para cerrar la campaña integral de reposicionamiento de la marca de comidas rápidas Subway,

estará dirigida a la captación de datos. Para esta etapa se utilizará la estrategia temporal del *drip* o goteo. La idea de esta estrategia es que se ejerza una presión publicitaria continua, pero de poco peso para fortalecer la conciencia de marca y así mantener a Subway en la mente de los consumidores.

Conclusiones

Para concluir con el presente Proyecto de Graduación, es apropiado examinar el tratamiento de la problemática a través de los distintos capítulos a modo de otorgar un cierre íntegro de lo investigado y propuesto en este proyecto y presentar los aportes profesionales que ofrece este escrito académico. En primer lugar, el autor de este trabajo decidió comenzar con la indagación de la industria publicitaria dentro de la categoría de comidas rápidas, encontrándose con herramientas similares entre sí, tanto en la utilización como en la selección del público objetivo al que está dirigida las marcas, la acción produce que éstas se propongan a delinear propuestas que respondan necesidades superficiales de los clientes y potenciales clientes, explotando, quizás, recursos poco sutiles y de nivel de impacto bajo. Asimismo, el autor llegó a la conclusión de que el profesional publicitario debe tener un entendimiento mínimo de cada una de las áreas de la comunicación, tanto en sus aspectos internos como externos, a través del mapa de interacción de los públicos que la integran, ponderando la interacción y destacando las relaciones en las que ejecutará la campaña. Ésta integración de saberes no busca que el profesional abarque todas las áreas, sino que más bien al conocerlas pueda ejercer un papel de estrategia y aportar una visión cosmopolita de entendimiento de los actores involucrados con la empresa, pudiendo detectar sus características individuales y el total de las partes como un organismo independiente. En otros términos, el sentir, pensar y actuar deben estar alineados en todos los aspectos de la empresa, sean comunicacionales, operativos o de desarrollo. Se traduce el sentir, con respecto a una empresa, por valores institucionales, los mismos que son base de toda empresa que busca el éxito y generar una diferenciación consolidada en la categoría que la permita posicionarse en el sector. Luego de asentar los ejes temáticos a considerar en el proyecto, fue necesario consolidar los cimientos en los que se basarán las marcas para lograr intangibles que la afiancen y la conecten en el consumidor. Se destaca como principal implementación en la solidificación de la identidad, lograr generar confianza de los clientes, respondiendo a satisfacer beneficios no sólo funcionales, tradicionales en

el de marketing mix, sino que, despertar emociones y sentimientos en los usuarios, apelando a las motivaciones en la decisión de la adquisición del producto. El profundo análisis de las variables de los valores posibilita la adquisición de visibilidad, notoriedad e incentiva a la interacción con la marca. Se profundiza en el concepto de la identidad y sus componentes, adquiriendo diferenciales y reconstruyéndola más no modificándola por completo; se parte desde sus génesis para adaptarla al escenario local, volviéndola más cercana a los públicos bajo el fin de generar vínculos empáticos e impactar positivamente afianzando la imagen de marca. Por ello, se realiza un análisis del consumidor, sus motivaciones, sus características y particularidades; destacando de igual manera, aquello que la diferencia como los aspectos que la relacionan con sus pares. Los resultados muestran la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y medios de manera que es capaz de abastecerse a sí mismo con nuevos contenidos, evitando medios tradicionales, consumiendo, casi en exclusivo, contenido digital donde grandes corporaciones no tiene la posibilidad de acceder dadas las restricciones de las plataformas, donde, por citar ejemplo, la red social Instagram sólo permite a las marcas estar presentes en el landing sí ésta paga como pauta más no autoriza privar el contenido visto por los usuarios, a diferencia de otras redes como YouTube o Facebook donde los videos pueden ser interrumpidos y las publicidades no pueden ser omitidas hasta después de los cinco o incluso, diez segundos, en ocasiones, siendo percibidas estas formas de comunicar como molestas e invasivas, perjudicando la imagen de marca.

Se caracteriza la generación de las últimas décadas por la dependencia del dispositivo móvil, alejándose de otros artículos como computadores o tabletas, eligiendo sólo para ámbitos profesionales o académicos. En sus ratos libres, interactúan a través de las redes sociales con personas de las mismas edades, más no muestran interés en verse en persona, se sienten más atraídas en llamar la atención por medio de constantes publicaciones, mostrándose vanidosos e incluso, presentan aspiraciones de reconocimiento entre pares con el objeto de ser influenciadores, llamados también

influencers, dado que suele ser visto como el trabajo aspiracional en esta generación; caracterizados por una hiperconectividad en las redes sociales como Instagram o YouTube, compartiendo vivencias, experiencias y siendo contratados para pruebas de producto o asistencia de eventos donde tienen como condición transmitirlos generando tráfico en la red y en las páginas de las empresas que los contratan. Esta generación, en algunos casos, descuidan sus estudios, dado que estas figuras hacen ver, directa o indirectamente, que no es necesario ser graduado, o al menos, no en carreras tradicionales de las ciencias duras sino, más bien, terciarios relacionados a la comunicación o tecnologías o, en otros casos, cursos relacionados a lo urbano, como talleres de pintura, danzas, maquillaje artístico, entre otros.

Por consecuente, una vez detectadas las motivaciones de esta generación, será tomada como público principal de la marca y se trazará un plan comunicacional que esté presente en sus actividades, pero, además, se hace mayor énfasis en que la comunicación interna sea pertinente y tenga correlación con la campaña publicitaria; se utilizan las áreas de las empresas para lograr consenso y diálogo fluido con los integrantes de la relación. Los beneficios de mantener una gestión responsable pueden generar muchos beneficios para la marca que los realice de forma sensata, asegurando la continuidad de la marca en el mercado, en especial, en la actualidad, donde los consumidores buscan exactamente eso de manera que, los conjuntos de prácticas sostenibles enfocadas hacia un objetivo claro basado en valores relevantes dan como resultado una marca con propósito. Dicho resultado, desemboca en un gestor positivo de las marcas y sus empresas que pueden volverse ejes de cambio para la comunidad que los rodea, desde los agricultores que obtienen las distintas materias primas hasta los consumidores en los restaurantes. Más adelante, el autor de este trabajo realizó una investigación integral de Subway internacional y su arribo al país, como base para la generación de la propuesta comunicacional publicitaria, la misma denota una fuerte disociación en la transmisión de mensajes, no sólo entre la marca y las franquicias, sino que también entre los mismos locales, donde los

empleados persiguen objetivos básicos de desarrollo personal como lo son los aspectos económicos y de salud, no tanto de ellos mismo sino que también de las personas que las rodean y de las cuales son sostén económico.

Los salarios son bajos y algunos empleados se ven en la necesidad de complementar sus ingresos con otras actividades o incluso, hay algunos que están en búsqueda de empleo sin que los dueños del local estén al tanto. Por otro lado, es llamativo que en todas las franquicias coincidan que los contratados sean elegidos sólo por afinidad o cercanía con otro empleado que ya forma parte del restaurante, dado que, por transferencia directa, si el ambiente laboral no es positivo o el staff es consciente que sus pares no logran cubrir sus gastos mensuales, la sensación de inseguridad se expande y el nuevo empleado incluso, antes de empezar con sus jornadas, tendrá un preconcepto negativo de la marca. Por consecuente, se entiende que más allá de la propuesta planteada por el presente autor, el éxito no sólo será posible mediante la implementación y seguimiento constante de las etapas, sino que también, al compromiso por parte de la marca Subway en implementar una política de contratación de personal que se extienda también a las franquicias, dado que, en base a la entrevista con el alto miembro de la empresa en el país, el discurso parece ser que se permitirán la apertura de locales sólo con cumplir con los requisitos económicos para invertir en el alquiler o compra de una propiedad y poseer conocimientos básicos de administración o gerencia, más no se pone en evaluación al potencial franquiciante antes de la puesta en marca, de manera que si la conducción del restaurante es ineficaz, la marca no tendrá inconvenientes en cerrar el local amparados en una cláusula en el contrato resguardándose intereses económicos pero sin tener en cuenta la imagen institucional ni las consecuencias que presenta el cierre de un local de una empresa internacional, impactando negativamente y siendo daños difíciles de reparar si no es manejado en el tiempo correcto o con medidas comunicacionales de contingencia.

Asimismo, como agravante de la problemática, la empresa decide prescindir de un especialista de comunicación en redes sociales que conozco el territorio donde se

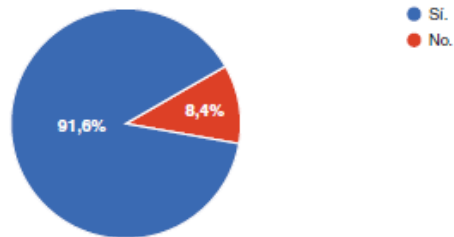
desarrolla la marca, delegando las tareas una agencia que presenta carencias al no realizar trabajo de campo para detectar las características del consumidor argentino. La displicencia es alarmante y presenta un obstáculo duro de sortear si no se modifican

Imágenes seleccionadas

Tabla 1: Porcentaje de personas que han visitado un restaurante Subway, año 2018.

¿Ha visitado algún restaurante Subway?

500 respuestas

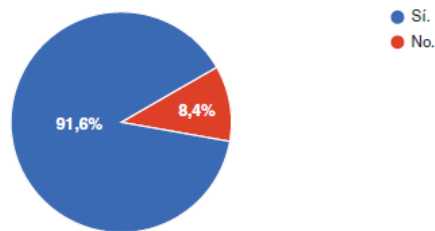


Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Porcentaje de personas que siguen a Subway en redes sociales, año 2018.

¿Sigue a Subway en Facebook o Instagram?

500 respuestas

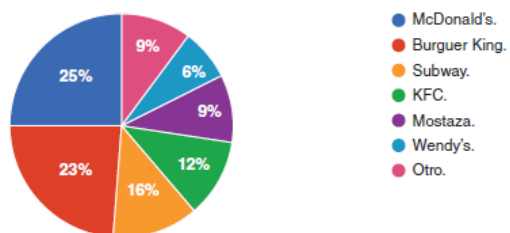


Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Porcentaje de personas que eligen una cadena de comidas rápidas sobre otra, año 2018.

¿Cuál/es es tu cadena favorita?

500 respuestas

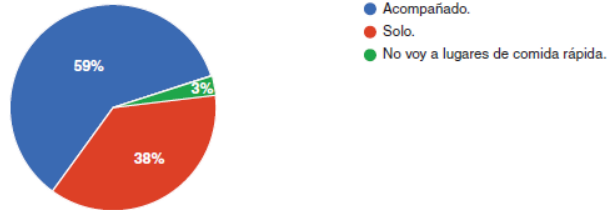


Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Porcentaje de personas que van acompañadas a cadenas de comidas rápidas, año 2018.

Generalmente acudes a lugares de comida rápida:

500 respuestas

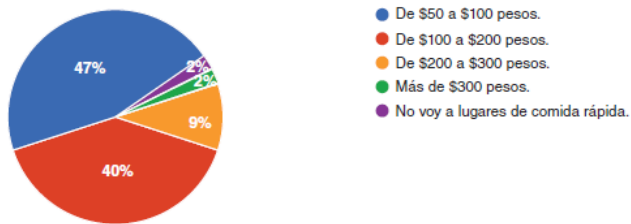


Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Porcentaje de dinero gastado en una visita a una cadena de comidas rápidas, año 2018.

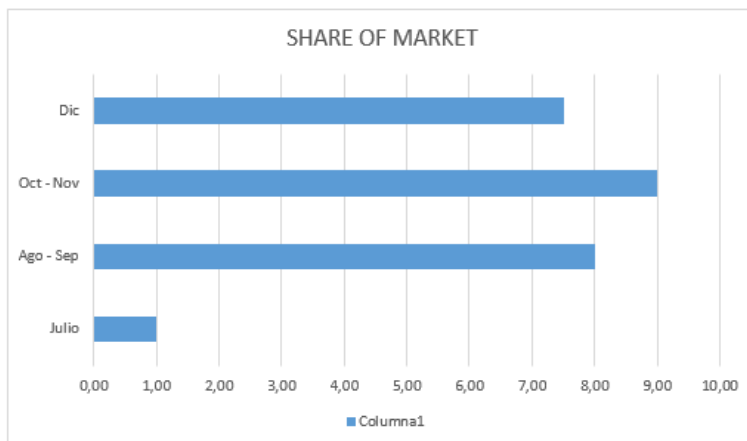
¿Cuánto sueles gastar por una comida rápida?

500 respuestas



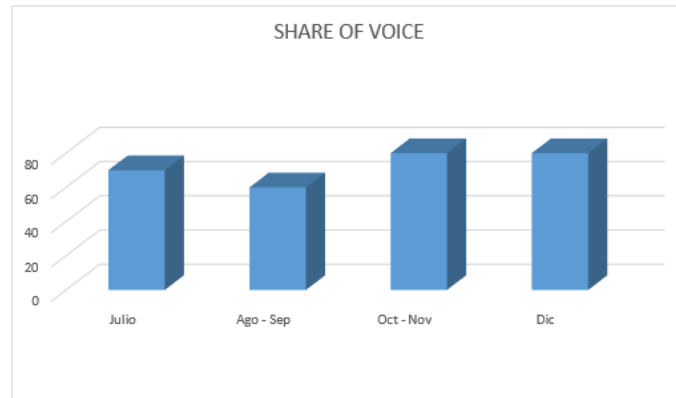
Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Tamaño de participación estimada del mercado.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Tamaño de exposición estimada en el mercado.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Skyline, planificación de la campaña.

Lanzamiento				Pos – Lanzamiento				Crecimiento				Recordación			
Julio				Ago – Sep.				Oct. – Nov.				Diciembre			
Posicionamiento				Comunicar ventajas				Producir consumo				Mantener consumo			
F	C	P	A	F	C	P	A	F	C	P	A	F	C	P	A
1	80%	-	+	1	80	+	+	1	80	+	+	1	80%	-	-
PBR = 80 sem				PBR = 80 sem				PBR = 80 sem				PBR = 80 sem			
PBR = 160 men				PBR = 320 bim				PBR = 320 bim				PBR = 160 men			
Total de PBRs en la Campaña (x 6 meses):															
960															

Fuente: Elaboración propia

Lista de Referencias Bibliográficas

- Archetti, E.P. (2000). Hibridación, pertenencia y localidad en la construcción de una cocina nacional. Disponible en <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/ARCHETTIFINAL.htm>. Recuperado el 13/09/2016
- Bernd, Schmitt y Alex Simonson. (1998). *Marketing y Estética, la gestión estratégica de la marca, identidad y la imagen* 1° edición, BILBADO, ESPAÑA. Ediciones Deusto.
- Boullosa, C. (2015). Hamburguesas, el imperio contraataca. Revista Bacanal (29-32).
- Costa, W. (2015). *Gestionando me*. Madrid: ediciones Pirámides.
- Gonzales, M. Y Carrero, E. (1999). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC EDITORIAL
- Guio, M.(2009). *Oxitobrand marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos aires, Argentina.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?*. Barcelona: Gustavo Gili
- Ley de Marcas española. (2001). Citado en: Capriotti, P. (2007) *Gestión de la marca corporativa*. Argentina: La Crujía ediciones.
- López, L. (2012). *Marcas blancas*. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/549.pdf.
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Madrid: Colección Acción Empresarial.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Silva, E. (2016). *Qué es y por qué el branding es imprescindible para tu restaurante*. Recuperado el 10 de abril de 2018 de: <http://marketinggastronomico.com/branding-restaurante/>
- Rothemberg, R. (1995). *Where the suckers moon*. Nueva York, Estados Unidos. ed: "Vintage", 1995.
- Sanagustín, E. (2009). *Resumiendo el nuevo marketing*. En Sanagustín, E. (Ed) *Del 1.0 al 2.0: claves para entender el nuevo marketing*. (p. 266-272) España. Creative Commons. Disponible en: <http://uphm.edu.mx/libros/clavesdelnuevomarketing.pdf>
- Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires: La Crujía.

Bibliografía

- Archetti, E.P. (2000). Hibridación, pertenencia y localidad en la construcción de una cocina nacional. Disponible en <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/ARCHETTIFINAL.htm>. Recuperado el 13/09/2016
- Aprile, O. (2012). La publicidad puesta al día. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2012). Marketing decimocuarta edición (14° ed.). México: Pearson.
- Bernd, Schmitt y Alex Simonson. (1998). *Marketing y Estética, la gestión estratégica de la marca, identidad y la imagen* 1° edición, BILBADO, ESPAÑA. Ediciones Deusto.
- Boullosa, C. (2015). Hamburguesas, el imperio contraataca. Revista Bacanal (29-32).
- Brunetta, H. (2014). Del marketing relacional al CRM. Buenos Aires: Editorial Todo Management.
- Costa, W. (2015). *Gestionando me*. Madrid: ediciones Pirámides.
- Gonzales, M. Y Carrero, E. (1999). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC EDITORIAL
- Gobé, M. (2005). Branding Emocional: el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas. Barcelona: Editorial Divine Egg Publicaciones.
- Guio, M.(2009). *Oxitobranding marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos aires, Argentina.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Laveglia, E. (2013). Como construir una marca exitosa sin publicidad. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Ley de Marcas española. (2001). Citado en: Capriotti, P. (2007) Gestión de la marca corporativa. Argentina: La Crujía ediciones.
- López, L. (2012). *Marcas blancas*. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/549.pdf.
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Hall.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Madrid: Colección Acción Empresarial.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Silva, E. (2016). *Qué es y por qué el branding es imprescindible para tu restaurante*. Recuperado el 10 de abril de 2018 de: <http://marketinggastronomico.com/branding-restaurante/>
- Rothemberg, R. (1995). *Where the suckers moon*. Nueva York, Estados Unidos. ed: "Vintage", 1995.

Sanagustín, E. (2009). *Resumiendo el nuevo marketing*. En Sanagustín, E. (Ed) Del 1.0 al 2.0: claves para entender el nuevo marketing. (p. 266-272) España. Creative Commons. Disponible en: <http://uphm.edu.mx/libros/clavesdelnuevomarketing.pdf>

Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires: La Crujía.

Vázquez, B. (2017). *Marketing y Emociones*. Madrid. Disponible en: <http://www.marketingtrends-congress.com/archives/2008/Materiali/Paper/Fr/LopezVazquez.pdf>

Wilcock, M. (2013). *Marketing de contenidos*. España: Editorial Divisadero