

Introducción

Este Proyecto de Graduación se enmarca dentro de los Proyectos Profesionales e incluye una propuesta empresarial para la radio Metro 95.1. La generación del emprendimiento significa para la autora la culminación de un ciclo de preparación académica y manifiesta la formación teórica y práctica recibida en la Universidad.

En un mercado altamente competitivo, la diferenciación resulta vital para el éxito. Esto es así ya que a medida que la producción avanza, los procesos se estandarizan. Cambian las variables presentes en el proceso de compra y el paradigma de consumo abandona su enfoque racional. Se comienza a hablar de decisiones emocionales.

Las marcas, por su lado, dejan de ser simples signos gráficos para convertirse en entidades simbólicas inmateriales que sostienen y proyectan valores humanos. Los públicos pueden reconocerse e identificarse con ellos. El vínculo entre marca y consumidor se afianza y sienta las bases para una relación a largo plazo que traerá beneficios para ambos actores.

Pero, ¿cómo mantener y fortalecer este vínculo? Las áreas de marketing, publicidad y todas aquellas relacionadas al *brand management* han tenido que adaptarse al nuevo contexto actual. La gestión de valor es una de las tareas claves para un publicitario ya que el valor es una de las piedras fundacionales para el vínculo. Más allá de los beneficios funcionales que un producto pueda aportar, es ese valor extra el que finalmente culmina la decisión de compra

La creación y gestión de valor es el gran tema que origina la creación del proyecto ya que significa un desafío para cualquier profesional dedicado al área de la comunicación. El negocio a presentar en este PG nace justamente en este contexto. Se crea el MetroBar, una nueva unidad estratégica de negocios para la radio Metro 95.1. Se trata de un *pub* a

instalar en la zona de Palermo Soho que traducirá en un espacio físico todas las mismas características propias de la radio. El lugar estará originalmente destinado a los oyentes de la radio. De esta forma, ellos podrán *experimentar* la marca. ¿Para qué se realiza esto? El objetivo principal es desarrollar un espacio de vínculo para los usuarios y la marca. De la misma forma, se busca adecuar a la marca al nuevo paradigma de consumo que migra de lo racional a lo emocional. Y, por último, se intenta nutrir a la marca de afectividad para potenciar el vínculo con los oyentes y aportar en la generación de valor.

Para que el lector pueda ir comprendiendo y construyendo cada arista que propone el negocio, el PG incluye un análisis correlativo que vincula las teorías generales que soportan e inspiran a la creación del emprendimiento. La técnica principal utilizada para hacerlo es la recolección bibliográfica. El procesamiento de la información recogida según los objetivos que motivan el negocio ha sido fundamental para poder trasladar a la práctica lo estudiado.

En primer lugar, se abordará la transición del marketing transaccional hacia el marketing relacional, apuntado a la participación del consumidor. Diversos autores se contrastarán para determinar los conceptos principales como marketing de relación, gestión de valor y planificación estratégica.

Luego, se tratarán los procesos y resultados en una unidad empresarial. Se hará mención a las unidades estratégicas de negocios a través del análisis de casos reales de empresas que han logrado insertarse en mercados ajenos a los que están acostumbradas.

En tercer lugar, se elaborará el perfil del consumidor profundizando en el área de los jóvenes como consumidores y la cultura de la noche. Así se podrá representar el carácter y los rasgos que comprenden al público al cual se dirigirá el negocio.

Por último, se expondrá la idea creativa para el MetroBar, con un análisis del contexto mediato e inmediato de la marca, una descripción del rubro gastronómico y el desarrollo del negocio planteado. Se plantea un plan de marketing y comunicación para guiar las acciones a llevar a cabo.

El PG resume las herramientas aprendidas durante la enseñanza universitaria y presenta una forma novedosa de aplicación en la práctica profesional.

Capítulo 1: El marketing orientado a la participación del consumidor.

El primer capítulo de este PG abordará la transición del marketing transaccional al marketing relacional. En el entendimiento de un mercado complejo y atomizado, se buscará describir cómo las empresas buscan el éxito a través de estrategias que generen valor para sus marcas. De la misma forma, profundizará en la importancia de la experiencia para suscitar una emoción en el cliente y establecer vínculos.

1.1 Estrategia relacional ¿cómo y cuándo utilizarla?

Antes de comenzar a desarrollar los principios generales que provienen de la estrategia relacional es útil definir a la disciplina que origina su nacimiento, es decir, el *marketing*. En este caso, las palabras de Philip Kotler y Gary Armstrong (2001), servirán para determinar que el término hace referencia al orden que “identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados meta puede atender mejor la organización, y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados” (p.12).

El marketing, entonces, contribuye en la elaboración de la oferta al proporcionar herramientas que permitan conocer aquello que los clientes precisan. De este modo, aporta en la creación de productos que logren satisfacer un pedido puntual de un grupo específico.

Consiste en una disciplina que posibilita la planificación, la organización y el control de la interacción entre las empresas y sus clientes para que ambas partes resulten mutuamente beneficiadas. Su principal meta es lograr la satisfacción del cliente a través del establecimiento de relaciones que resulten rentables para la compañía.

El tipo de gestión expuesto hasta el momento está centrado en el producto. Los clientes tienen alguna carencia determinada y las empresas crean un producto para satisfacerla, recibiendo a cambio una retribución. El proceso se plantea a partir de la venta única e individual.

Hoy en día, sin embargo, el marketing deja de ser tan sólo un proceso transaccional. ¿Por qué sucede esto? Debido a los cambios en la actualidad. Carmen Barroso Castro y Enrique Martín Armario, catedráticos de la Universidad de Sevilla, reflexionan acerca de este tema. Afirman que el nuevo entorno surge a partir del incremento de la oferta y la maduración y fragmentación de los mercados. Además, remarcan la intensificación de la competencia y su participación global así como el agitado y exponencial desarrollo tecnológico. A su explicación también suman el rol de los consumidores. Éstos se presentan más exigentes, saben lo que quieren, cómo, donde y cuándo comprar (1999, p.15).

Para poder cumplir con las exigencias de este cambiante entorno, brota un nuevo modelo que desplaza el anterior. Se produce una transición del marketing transaccional al marketing de relaciones. Éste último modelo, tiene como meta la venta continua, en contraposición a la venta individual que proponía el marketing transaccional. Para alcanzar su cometido, el marketing de relaciones promueve el desarrollo de todos aquellos sujetos al servicio. Es decir, deja atrás la centralización exclusiva en el producto para comenzar a construir favorablemente sobre la actividad a través de la que se satisfacen las necesidades de los clientes.

El eje del marketing de relaciones es el cliente. Comprende que una empresa sólo puede alcanzar el éxito si integra al cliente en sus procesos. Acciona con el afán de ahondar en el conocimiento de sus gustos, deseos y necesidades, generando productos que se adapten a sus requerimientos y que alcancen su satisfacción. Un cliente satisfecho seguirá comprando y se convertirá en un cliente rentable. Es decir, proporcionará “(...) a

lo largo de un periodo definido, ingresos mayores que el desembolso rehecho para capturar su atención, venderle el producto y brindarle los servicios pertinentes a fin de alcanzar su satisfacción” (Albarellos et al., 2009 p.739).

El marketing de relaciones toma un paso al frente, modificando y perfeccionando el modelo anterior. En comparación con la simple captación del cliente, su aporte principal se basa en el afianzamiento de las relaciones. Estas se establecen a largo plazo, tal como una relación de pareja. La gestión crea una posición sólida en el mercado y la diferencia de su competencia.

Para poder llevarla a cabo se sustenta a partir de tres premisas. La primera de ellas determina que su objetivo principal consiste en construir, desarrollar y mantener relaciones con los clientes. La segunda, estipula necesaria la interacción y la comunicación bidireccional entre las partes. La tercera de ellas, establece que se deben destinar esfuerzos para que la relación dure en el largo plazo (Barroso Castro y Armario, 1999). El análisis de los tres cimientos que componen al marketing de relaciones resulta vital para su aplicación en las decisiones empresariales. Los tres fundamentos sirven de soporte para la aplicación de las estrategias relacionales y han de estudiarse en profundidad a lo largo de este PG.

1.2 Gestión y generación del valor.

El valor presenta un concepto clave para la concepción del marketing. Pero, ¿qué es el valor?

Cuando un consumidor elige un producto de una marca determinada y lo elige por sobre otros productos similares se puede inferir que su elección se basa en alguna otra razón más que el producto en sí. Porque, si bien la satisfacción de las necesidades puede considerarse un proceso biológico natural, el comportamiento a través del cual se

satisfacen está más bien guiado por la cultura que por el instinto. Aquello que finalmente termina de consumar la decisión de compra es aquel valor, aquello extra que una marca proporciona por encima de las demás.

Aaker (1994) define al valor como el "(...) conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía" (p.18). El valor de una marca comprende un activo de la organización y debe ser gestionado de forma tal que alcance su máximo potencial.

Ahora bien, es necesario comprender en qué reside el valor de la marca para poder orientar las acciones de la empresa. Continuando el pensamiento de Aaker, se establecen distintas categorías para estudiar el valor de la marca. El análisis de estas clasificaciones permite determinar la posición actual de la marca y actuar en consecuencia, elaborando el camino necesario para lograr incrementar su valor. Según el autor, las tipificaciones para estudiar el valor de la marca se agrupan en cinco: la fidelidad de la marca, el reconocimiento de su nombre, la calidad percibida, las asociaciones de la marca y, por último, los demás activos de la propiedad de la compañía, sean éstos patentes, registraciones de marcas o fórmulas.

La fidelidad de la marca se construye a partir del vínculo que el cliente tiene con la marca. En otras palabras, cuánto estaría dispuesto el cliente a seguir comprando productos de una marca determinada o bien cambiar por la oferta de los competidores en base a su precio, beneficios del producto, etc.

El reconocimiento de marca es una cuestión cuantitativa que mide la notoriedad de la marca. Es decir, la capacidad que tienen los compradores para identificar y caracterizar a una marca determinada y, a su vez, diferenciarla sobre la competencia. Este concepto se distingue con el de notabilidad de la marca, ligado a la reputación, de régimen cualitativo.

La calidad percibida es el conjunto de las opiniones que el cliente tiene acerca de una marca a partir de sus atributos. La opinión del cliente se basa en una calificación subjetiva que realiza en base a su experiencia, aprendizaje, conocimientos, etc.

Las asociaciones consisten en uno de los puntos más fuertes de este PG y serán estudiadas en otro apartado de este capítulo ya que se considerará a las asociaciones como la base para la generación de valor. Representan el significado que una marca puede tener para las personas. Una asociación claramente diferenciada es importante para establecer una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva estable le proporciona a una empresa una posición superior por sobre sus competidores. Subsiguientemente, la marca puede diferenciarse e instaurarse a partir de esta diferenciación. En las asociaciones, entonces, reside uno de los motivadores de las decisiones de compra ya que resumen los significados que una marca pueda tener.

1.3 Valores humanos proyectados a través de la marca

Ahora que ya se ha anticipado cómo funciona el marketing relacional y la importancia que tiene la gestión de valor, resulta consiguiente comenzar a analizar cómo se debe mantener y afianzar las relaciones entre la marca y los clientes a través de la creación de un vínculo.

Como ya se ha expuesto anteriormente, una de las premisas básicas del marketing de relación es entablar relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la organización. Esta relación implica también una interacción bidireccional entre ambas partes. ¿Para qué? Así la organización investiga en detenimiento el perfil de sus consumidores y de esta forma adapta sus productos para que éstos satisfagan sus necesidades. La satisfacción del cliente puede considerarse el fin último de la organización. Como explican Kotler y Armstrong:

Por lo regular cuesta más atraer clientes nuevos que retener a los clientes actuales, y la mejor manera de retener a los clientes actuales es mantenerlos satisfechos. Los clientes satisfechos vuelven a comprar un producto, hablan favorablemente a otros acerca del producto, prestan menos atención a las marcas y anuncios de la competencia, y compran otros productos de la empresa (2001, p.158).

Una empresa, entonces, tendrá clientes satisfechos en tanto pueda cumplir con las expectativas que el cliente tenga del producto. Para que esta relación se consolide aún más, la empresa debe dirigir sus esfuerzos para que el cliente se encuentre de esta forma constantemente. El vínculo cliente-marca es el componente que ayudará a nutrir y fortalecer este estado.

En este punto, se debe analizar el contexto en el que se encuentran las marcas en la actualidad. Tal como se expuso en los apartados anteriores, tanto los consumidores como los competidores han ido variando a través del paso del tiempo. El escenario de compra ya no es únicamente racional y las empresas deben variar su gestión según el nuevo paradigma emocional. En tanto las emociones también están involucradas en el proceso de consumo, las marcas deberán *humanizarse*. Las empresas actúan en un campo emocional y deben poder desempeñarse en el mismo.

Para incorporarse en este mercado emocional, las marcas se cargan de significaciones, de valores humanos que puedan proyectar para que los consumidores puedan verse reflejados y se genere en ellos un sentido de identificación y pertenencia. En esta concepción, las marcas dejan de ser simples signos gráficos que identifican a una organización para convertirse en entidades que reflejan valores para sus públicos. Pero, ¿qué valores humanos puede adoptar la marca? Ghio (2009) expone que algunos de los valores humanos que pueden elegir las marcas para proyectar son: "Inspiración. Respeto. Confianza. Amor. Valores humanos proyectados a través de un intangible-la marca como

entidad simbólica- capaz de proponer una experiencia vivencial única a cada individuo, adquiriendo de este modo un carácter que trasciende su función primaria.” (p.22)

En síntesis, las marcas proyectan valores para que los clientes puedan verse reflejados. Esto, sumado a las vivencias compartidas, son las bases para la creación de un vínculo. El vínculo empresa-cliente es mutuamente beneficioso ya que las empresas podrán conocer más acerca de sus consumidores y guiar sus esfuerzos para lograr clientes satisfechos, quienes se traducirán en rentabilidad para la compañía. Todos estos conceptos surgen dentro del contexto de un mercado que migra desde lo racional hacia lo emocional.

1.4 La importancia de la experiencia para la consolidación de asociaciones.

Como se ha explicado en el apartado 1.2, una de las cinco categorías a analizar para la generación de valor es en la creación de asociaciones. Se recuerda que las asociaciones son aquellas significaciones que las personas puedan construir sobre una marca determinada. Las asociaciones positivas participan en el proceso de decisión de compra. Es por eso que los directivos buscan motivar su creación ya que éstas favorecerán al rendimiento de la compañía.

A través de las revelaciones de Aaker, se busca establecer cómo las empresas pueden potenciar aquellas asociaciones positivas tan importantes para la marca. El autor destaca que lo importante es la experiencia. Explica que:

La asociación de marca es algo vinculado al recuerdo de la marca. (...) La asociación no sólo existe sino que tiene un nivel de fuerza. El vínculo a una marca será mayor cuando se base en numerosas experiencias o exposiciones de la comunicación. Será también mayor cuando está apoyado por una red de otros vínculos. (Aaker, 1994, p.125).

Como se puede ver, la noción del vínculo se recalca en la definición de Aaker. La palabra vínculo proviene del *vincŭlum* y según el diccionario de la Real Academia Española son aquellas uniones de una persona o cosa con otra (2010). Esta conexión es la base para entablar una relación entre marca y cliente, tan importante para el marketing relacional como se ha visto en el punto 1.1 de este texto.

La experiencia involucra al cliente en las acciones de la compañía. Pero lo hace de una forma nueva, personal y directa. Se convierte, de ese modo, en el medio a través del cual llevar a cabo las estrategias del marketing de relación referidas con la interacción y comunicación bidireccional. Una compañía puede aprovechar y hacer uso de la experiencia al controlar todas aquellas aristas que la componen. Si es lo suficientemente hábil para crear una exposición auténtica, notoria y original, será capaz de suscitar asociaciones positivas en los clientes que participen en ella.

Son las experiencias las que tienen efecto sobre los sentimientos y las emociones. Mediante ellas se accede a la mente del consumidor. A partir de las vivencias compartidas se consolida un vínculo entre los usuarios y la marca. Este vínculo favorecerá la creación de asociaciones positivas y funcionará como el vehículo a través de cual construir, afianzar y consolidar una relación a largo plazo.

Pero antes de continuar se debe ahondar aún más en las posibilidades que tiene una empresa para la generación de experiencias. ¿Qué perspectivas tiene la empresa para la producción de experiencias? ¿Cómo puede potenciar estas experiencias para la generación de asociaciones? ¿Con qué elementos de control cuenta?

Respecto a esto se utilizará la categorización de las experiencias que propone Bernd H. Schmitt (2006). El autor distingue grupos o, como él los llama, módulos experienciales estratégicos. La sigla que utiliza para resumirlos es *MEE* y ellos son: sensaciones, sentimientos, actuaciones y relaciones. Explica que cada módulo actúa de una forma determinada:

Las sensaciones atraen la atención y motivan. Los sentimientos crean un vínculo afectivo y así hacen que la experiencia sea personalmente relevante y gratificante. Las actuaciones dan lugar al compromiso conductual, la lealtad y una visión de futuro. Las relaciones van más allá de la experiencia individual y la hacen significativa en un contexto social más amplio (p.237).

No obstante, también manifiesta que cada uno de ellos no actúa en forma aislada e independiente. Es más, bajo el pensamiento sistémico, todos los módulos interactúan y conectan de forma tal que el resultado de esta acción conjunta sea mayor que la suma entre sus partes.

Una vez determinada la importancia de la experiencia en la creación de asociaciones, se profundizará en la figura del *planner*, encargada de gestionar y desarrollar cómo la compañía trabajará en las asociaciones para la creación de valor. Estos conceptos serán incluidos en el apartado siguiente de este mismo Capítulo.

1.5 El rol del *planner*.

Al comenzar a reconocer la necesidad de orientar las decisiones de la organización al consumidor, se entiende la exigencia de armar un plan que oriente y guíe el accionar en pos de alcanzar aquello que la empresa se propone. El concepto de planeamiento estratégico resulta básico para comprender este aspecto.

Primero, se destaca la diferencia entre plan de acción y planeamiento. Estos conceptos parecen similares, pero no lo son. Cuando se habla de planificación de la acción, como explica Rossotti, se hace referencia a la optimización de la coordinación y la comunicación. En contraposición, el planeamiento estratégico está orientado a la "(...) maximización de la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la

maximización de su capacidad para generar opciones o alternativas nuevas y creativas que lleven a la consecución del objetivo desarrollado". (Levy, 1981, p.376)

El planeamiento permite prever y anticipar situaciones y propone un plan de acción flexible para que la empresa pueda adaptarse según las circunstancias que se presenten. Además, sirve para centralizar las decisiones trascendentales sobre una marca, producto, campaña o comunicación, entre otros. Esto significa que todo es visto como parte de un mismo sistema. Nuevamente, en el sentido del enfoque sistémico, hay que considerar que todos los conceptos e instrumentaciones van a estar relacionados bajo una causalidad circular. Es decir, todas las partes que la componen interactúan.

El planeamiento entonces implica un proceso ordenado y sistémico. Para hacerlo, es necesario tener en consideración tanto todo lo que la empresa es, como aquello que la rodea. En otras palabras, el mundo interno y el mundo externo. El primero se refiere a las realidades subjetivas que se obtienen a través de la introspección, meditación y reflexión. El segundo término representa al entorno, así como también a los objetos y acontecimientos que lo constituyen.

Todas estas variables deben tenerse en cuenta cuando se aplican los planes estratégicos. Éstos pueden ser de tres tipos: a largo plazo, plazo intermedio y operacional. Cada uno de ellos se ideará según los desafíos que se requieran afrontar.

El planeamiento involucra el proceso del establecimiento de objetivos y estrategias para la obtención de las metas planteadas. Estas metas dependerán del mercado y sus necesidades. Su concepción resulta como una herramienta del marketing y permite orientar la gestión para alcanzar el éxito.

Para elaborar una síntesis de lo expuesto, en este capítulo se puede establecer que el marketing de relaciones será uno de los conceptos principales para el PG y consiste en identificar a los clientes más rentables de la organización y orientar las actividades de la

compañía hacia ellos. Esto se realiza con el objetivo de desarrollar un vínculo que favorece tanto a los clientes como a la empresa. Las experiencias compartidas serán la base fundacional para este vínculo, aportando en la construcción de asociaciones positivas que el cliente pueda formar con la marca. Todo el proceso de generación de valor está resumido en la labor del planner.

Capítulo 2: Unidades Estratégicas de Negocios: procesos y resultados en una unidad empresarial.

El presente capítulo tiene por objetivo presentar a las Unidades Estratégicas de Negocios como parte del desarrollo de una estrategia corporativa. Se realizará un breve resumen acerca de la selección de la cartera de clientes y los conceptos principales que rodean a las UEN. Además, se describirán casos de empresas que implementan esta mecánica con éxito en el mercado.

2.1 Administración de la cartera de clientes.

Como se ha descrito en el capítulo anterior, las decisiones en las empresas comienzan a migrar hacia la participación del consumidor. Esto se realiza con la intención de forjar una posición ventajosa en el mercado que se distinga de los competidores.

Se produce un cambio del marketing transaccional al marketing relacional. El primero, se centra en la venta individual y está orientado hacia las características del producto. El segundo, se centra en la venta continua, el producto y el servicio.

El marketing de relación es el concepto clave para el entendimiento de este PG y consiste en identificar a los clientes más rentables de la organización y crear comunicaciones específicas para este grupo con el fin de entablar una relación a largo plazo que signifique mayor rentabilidad para la compañía.

Sin embargo, antes de pensar en cómo se vinculará la marca con sus clientes habría que determinar cómo se identificarán y escogerán dichos clientes. Es decir, cómo crear la cartera de clientes con los cuales se trabajará. Tal como definen Wayland y Cole en *Cerca del Cliente*, “elegir al cliente adecuado es el equivalente a determinar el nivel idóneo al que se quiere gestionar la cartera de clientes” (1998, p.32).

Para realizar la selección, se debe tener conocimiento acerca de quiénes son los clientes de la empresa. Conocer sus gustos, sus necesidades, su forma de comprar, por qué lo hacen, donde, cuándo y para qué. También, ahondar en sus niveles de satisfacción y en las expectativas que tienen sobre la marca. El conocimiento es clave para seleccionar a los clientes que serán destino de las acciones a llevar a cabo en el marketing de relación.

Aquí se aclara la distinción entre el término información y el conocimiento. Puesto que, si bien el aprovechamiento de la información es básico para la elaboración de los perfiles a los cuales dirigir la comunicación, la información por sí sola no es suficiente. Ésta debe procesarse para transformarse en un conocimiento productivo para la gestión de sus clientes. La información se debe depurar, clarificar y jerarquizar de forma tal que resulte útil para decidir quiénes integrarán la cartera de clientes. Además, proporcionará *insights* y permitirá descubrir nuevas oportunidades de negocio.

Investigar acerca de las modalidades de compra y del perfil en general de los clientes es el primer paso a tener para seleccionar a aquellos quienes son los más rentables de la organización. Una vez seleccionados los clientes se establecen las estrategias de relacionamiento. Las mismas se planificarán y luego ejecutarán de acuerdo a lo pautado. La filosofía detrás de la gestión de la cartera de clientes "(...) se basa en el valor de los clientes como activos estratégicos para el próspero futuro de la empresa" (Talaya et al., 2008, p. 41)

La gestión de la relación de los clientes funciona, entonces, de una manera organizada buscando potenciar al máximo la capacidad de los usuarios.

2.2 Conceptos básicos: ¿qué son las Unidades Estratégicas de Negocios?

Para lograr una posición estratégica es necesario encontrar un diferencial que se destaque por sobre los competidores. Una posibilidad de hacerlo es a través del

desarrollo de una propuesta novedosa que ubique a la marca en una categoría distinta a la que está acostumbrada.

Cuando la estrategia se encuentra esencialmente direccionada a un negocio específico y a un grupo determinado de clientes con un único conjunto de competencia, se debe responder a las necesidades de la situación de forma autónoma.

Se define a las unidades estratégicas de negocios como una "(...) unidad operativa o un foco de planificación que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes" (Albarellos et al 2009, p.181).

Las UEN funcionan de una manera independiente del resto de la compañía. Son como órganos operativos comandados por un director estratégico dentro de una empresa. Están dedicados a la venta de productos y/o servicios para un público específico. Se dirigen y planifican de una manera autónoma.

Es posible describir a la creación de las UEN dentro del planeamiento estratégico. Se recuerda que éste puede definirse como un proceso ordenado y sistémico que permite prever situaciones y propone un plan de acción flexible que permita la adaptación de las capacidades según el contexto mediato e inmediato en el que funciona una empresa.

El concepto de UEN surge a partir de la decisión que toma Fred Borch, presidente de General Electric, de dividir los negocios de la compañía en unidades autónomas alrededor del año 1970. (Albarellos et al, 2009). Ante el crecimiento del negocio y su alcance internacional, la gestión de los productos se torna más compleja.

Un sistema complejo incluye distintas partes que se conectan mediante vínculos interrelacionados. Estos vínculos además, elaboran una nueva red de información adicional. La suma entre todos los elementos de esta forma, resulta mayor a la suma entre sus partes.

En otras palabras, es la relación entre las distintas partes que componen a la realidad la que hace que el sistema sea complejo. Ya no es suficiente conocer cómo cada una de las partes funciona sino que también es necesario reconocer cómo éstas se relacionan. Estas relaciones son dinámicas y cambiantes, y de éstas emergen propiedades diversas.

Las empresas necesitan habilidad y flexibilidad para adaptarse a este contexto complejo. Deben innovar para ser competitivos y sobrevivir en el mercado. La gestión a través de UEN proporciona una vía efectiva para manejar los negocios en la era de la complejidad.

2.3 Beneficios para la empresa y el consumidor.

La identificación de los distintos productos/mercados y la creación de UEN traen beneficios tanto para la empresa como para los clientes.

En cuanto a las ventajas para las empresas se pueden describir varias. En primer lugar, como las UEN funcionan como órganos operativos independientes, un mismo equipo de trabajo lleva a cabo todas las tareas relacionadas al negocio. Esto les proporciona a los empleados un *know-how* detallado del sector, la categoría y el mercado. El conocimiento que adquirirán a lo largo del tiempo les brindará las herramientas necesarias para afrontar estratégicamente los obstáculos que se presenten a lo largo del ejercicio.

En segundo término, la gestión también adquirirá información y podrá hacer un seguimiento de los competidores. Al observar el accionar de la competencia y evaluarlo según los objetivos propios de la empresa, los directivos podrán determinar el tipo de estrategias a llevar a cabo para establecer una posición ventajosa en el mercado. Se destacan entre las estrategias competitivas que una empresa puede adoptar a la penetración del mercado, a través del incremento de la venta de productos en mercados actuales; extensión de mercado, vendiendo más productos en nuevos mercados; la

diversificación, nuevos productos en nuevos mercados; desarrollar nuevos productos en mercados existentes; entre otras.

Adicionalmente, se recalca que al operar como unidades autónomas la respuesta ante los conflictos puede ser inmediata. Las decisiones pueden tomarse con rapidez para afrontar los obstáculos y superarlos exitosamente.

Los consumidores, en tanto, también se ven beneficiados por el modelo que propone las UEN. El cliente pasa a formar parte de los procesos ya que la meta es "(...) integrar al cliente en la planificación del producto y diseñar un proceso sistemático para la interacción que establecerá los lazos duraderos de la relación" (McKenna, 1994, p.30). Así, la empresa conocerá más acerca de ellos, sus gustos y preferencias y podrá adecuar el accionar de la empresa hacia la satisfacción de sus deseos. Los clientes, entonces, serán tratados en su individualidad y podrán adquirir productos y servicios que se adapten a sus requerimientos.

2.4 Extensiones de marca.

Como se ha expuesto en los apartados que se presentan anteriormente en este mismo capítulo, la creación de UEN trae beneficios tanto para la empresa como para los clientes. Al armar equipos que trabajen con unidades autónomas de negocios, éstas se pueden gestionar de una forma rápida y consecuente al cambiante contexto de mercado. Además, estos órganos estarán ubicados en distintos negocios y hasta en diversos mercados. Es posible que una empresa cree una UEN y la instale en un mercado distinto al que la empresa esté acostumbrada. La diversificación y la introducción en mercados nuevos pueden también entenderse bajo el concepto de extensión de marca.

La extensión de marca sucede cuando se introduce un producto nuevo de una marca ya instalada. Esto se realiza con el ánimo de aprovechar el activo que la marca ya establecida tiene.

Este tipo de acción, que encierra la creación de nuevos productos bajo una marca existente, se puede clasificar en dos grandes tipos: las extensiones de línea y las extensiones de categoría. La primera incluye la introducción de nuevos productos en la misma categoría en la que ya participa la marca. La extensión de línea es común en el caso de nuevas presentaciones de un producto, sean éstos cambios en la fragancia, los colores, los ingredientes o los sabores. En cambio, la extensión de categoría se realiza cuando se introduce un producto en una categoría nueva. Esto es, por ejemplo, una empresa que vende productos de limpieza y comienza a producir pesticidas.

Las extensiones de marca tienen dos beneficios principales: facilitan la aceptación del producto, en tanto la marca ya es reconocida por los usuarios y, al mismo tiempo, añaden valor para la marca y la empresa.

Como explican Pérez y Salinas (2008), existen distintos factores a evaluarse al momento de plantear una extensión de línea. El primero de ellos es aquel relativo al sector en el cual funcionará la marca. Se deben estudiar las barreras de entrada y salida y los competidores que integran el sector. El segundo factor está relacionado a la marca. Se debe calcular cuáles son las posibilidades de la empresa, las características que posee la marca y la previsión que se pueda realizar acerca de las acciones futuras. El tercer factor es aquel que analiza a la extensión en sí. Se debe determinar cuáles serán los parámetros para la extensión, cómo será su producción, distribución, cómo funcionan las licencias, etc.

2.5 Descripción de casos de éxito: UEN instaladas con éxito en nuevos mercados.

Las UEN pueden introducir a una marca dentro un mercado distinto a la que está acostumbrada. Si esta modalidad se acompaña con el marketing de relación, el usuario establece un vínculo con la marca desde un lugar nuevo. Las distintas asociaciones que tenga con la marca harán que el cliente establezca un vínculo con ella. Cuantas más asociaciones se hagan, mayor será la relación.

Existen empresas que han adoptado la estrategia de creación de UEN para manejar sus negocios. Han extendido sus marcas y se han incorporado con éxito en nuevos mercados a los que no necesariamente pertenecen. A continuación, se describen casos de éxito en la apertura de nuevas UEN. Se realiza una mención especial a ejemplos de empresas que utilizaron a la experiencia como el vehículo a través del cual establecer una relación con sus clientes.

En primera instancia, se expone el caso de The Walt Disney World. La compañía, es fundada en 1923 y lleva el nombre de su creador. A través de los años la empresa logra posicionarse efectivamente en el mercado. Pero sus comienzos se anclan básicamente en The Walt Disney Studios, donde se crean y producen los grandes éxitos de películas animadas para toda la familia. La empresa, además, cuenta con otras unidades: productos para el consumidor, un grupo de medios de comunicación, y un conjunto interactivo. Pero el punto que aquí concierne al PG es el segmento de Parques y Recreación.

La compañía es pionera en el marketing de la experiencia. Sus animaciones, personajes e historias trascienden el mundo de la pantalla grande para instalarse en un lugar físico en donde grandes y chicos pueden *experimentar* la marca.

El emprendimiento es instalado por primera vez en California en el año 1952, 29 años después de la fundación de la exitosa compañía. (The Walt Disney Company, s/f). En la

actualidad, cuenta con cinco *resorts* ubicados en Florida, Tokyo, París, Hong Kong y el emblemático *Disneyland Resort* de Anaheim, California.

En los *resorts* los usuarios cuentan con diversas actividades de entretenimiento que incluyen un complejo hotelero, spa, restaurantes, parque de diversiones, circo y teatros.

El emprendimiento sintetiza el interés de la compañía por incursionar en nuevos mercados buscando expandir sus capacidades y afianzar el vínculo con sus consumidores. Su valor diferencial se ancla sobre una propuesta novedosa en base a una experiencia *mágica* que trasciende la realidad cotidiana.

Otro caso que puede tomarse como ejemplo es el de Armani. El Giorgio Armani Group es fundado en 1975 por Sergio Galeotti y Giorgio Armani. (Armani Press, s/f). En la actualidad cuenta con 500 locales alrededor del mundo, especializados en la venta de productos de diseño como accesorios, relojes, joyería, indumentaria, perfumes, cosméticos e incluso muebles decorativos para el hogar.

La marca ha logrado establecerse en un mercado tan cambiante como el de la moda como una compañía de vanguardia, lujo y alto diseño. Además, es sinónimo de innovación ya que constantemente invierte en la renovación de sus productos, locales y en la adquisición de nuevos negocios para la compañía. Entre estos últimos se incluyen en canal de televisión y un hotel.

Armani Dolci, es un emprendimiento de la compañía y consiste en una línea de chocolaterías. El usuario ahora puede degustar el más exquisito chocolate en una de las marcas más lujosas de la moda internacional. Junto con el negocio, se inicia una línea de cafeterías. La marca, entonces, comienza a introducirse en el mercado de la gastronomía. Lo curioso es que las características y los valores de la marca se ven representados y traducidos en las distintas UEN. De esta forma, si bien todas las UEN son independientes, estas pueden unirse bajo una misma marca global con una fuerte

posición en el mundo. Aquí se destaca como aprendizaje la capacidad de incursionar con nuevas propuestas en nuevos mercados pero manteniendo firme la identidad global de la compañía.

Para incluir un ejemplo que se relacione con el mercado local, se destaca el caso de Kosiuko. La marca comienza ofreciendo una variedad de productos de indumentaria para el hombre y la mujer. Sus precursores, Cynthia Kern y Federico Bonomi, marido y mujer, ahora cuentan con un total imperio que incluiría: ropa femenina y masculina, accesorios, perfumes, lentes de sol, joyería, un hotel Bed&Breakfast en el exclusivo barrio de José Ignacio en Punta del Este y Palermo así como una radiodifusora FM a la que llamaron KSK Radio 101.9 (Diario La Nación, 2004).

Todos los veranos, Kosiuko comparte sus nuevas temporadas en su exclusivo local en La Barra que además cuenta con DJ y tragos para que los usuarios puedan hacer un *after-beach* al terminar el día.

Se convierte así en una de las primeras marcas de la Argentina que se desafía y renueva a sí misma al ingresar a un terreno totalmente desconocido. Como ya lo han hecho otras empresas en el exterior, toma sus propias características y las traduce en una nueva atmósfera. Los usuarios tienen nuevas posibilidades de encuentro con la marca y pueden vincularse a ella en situaciones que les resulten atractivas.

En un contexto similar, la empresa Wanama, hoy con 27 locales en el país, también comenzaría a establecerse en el rubro gastronómico. Con una pequeña cafetería anexada a su local en Unicenter, la marca ofrece un espacio para que los usuarios puedan hacer un *break* de sus compras y disfrutar de un café. Siguiendo el estilo de su propia organización, la decoración incluye tonos tierra y ofrece al público una selección de confitería en donde también se puede cenar y almorzar. El ambiente parece ser cómodo y confortable, simulando el *living* de un hogar. Esto podría alinearse con el estilo descontracturado y casual de las prendas de la compañía.

La presentación de los casos sirve para elaborar una perspectiva general en lo acontecido en la generación de nuevas UEN en distintas compañías. El hecho de contar con ejemplos locales como extranjeros evidencia la tendencia global para este tipo de acciones. Las enseñanzas que cada uno de ellos aporta importantes consideraciones a tener en cuenta a la hora de planear un negocio similar. La experiencia, el vínculo y el poder mantener una misma identidad son elementos que se destacan para el desarrollo de nuevas UEN.

La cuestión más importante es el poder identificar en qué reside el éxito de estos nuevos negocios. Habiendo estudiado en el capítulo anterior la importancia de la experiencia en la generación de un vínculo, se puede destacar el papel fundamental que juegan las emociones en este proceso.

Pero, ¿qué son las emociones? Para definir las se puede hacer uso de la descripción de *Psicoactiva* (2007) que explica que las emociones son estados afectivos que se experimentan en reacción al ambiente. También las caracteriza como subjetivas y de origen innato. Continúa exponiendo que las emociones están influidas por la experiencia y sirven para que un individuo se adapte a la realidad en la que vive. Además, explica que existen seis categorías diferenciadas de emociones. Estas son el miedo, la ira, la sorpresa, la aversión, la tristeza y la alegría.

En el afán de favorecer el servicio empresarial hacia las propuestas de la compañía, los directivos buscan gestionar aquellos factores emocionales que se presentan en las experiencias que crean para sus consumidores. ¿Por qué realizan esto? Porque le otorgan importancia a las emociones ya que reconocen su fundamental influencia sobre la memoria del individuo. Para ahondar en el papel de las emociones en el ser humano, el autor David Ryback explica que "(...) solemos pensar que la memoria es una función meramente intelectual, pero la facilidad con que recordamos algo es directamente proporcional a su significado y a las emociones que nos suscita" (2005, p. 90).

Además, toma un claro ejemplo de la realidad cotidiana. Revela que el individuo recuerda más fácilmente situaciones que han tenido impacto sobre sus emociones. Como, por ejemplo, recordar un acontecimiento negativo que ha generado ira o tristeza.

Las emociones entonces, tienen una relación estrecha con la memoria. Si la experiencia logra estimular las emociones en el individuo, éste recordará más fácilmente la situación que las ha generado.

En pocas palabras, la clave para el desarrollo de los emprendimientos creados por las empresas como nuevas unidades es que éstos deben tener una clara definición de lo que será la experiencia para el consumidor. La consolidación de una experiencia será el fundamento a partir del cual el individuo se involucre con la marca a través de sus emociones. Y son estas últimas las que jugarán un rol elemental en la memoria.

Según lo analizado a partir de los casos presentados se podría asentar que el fin máximo que todas estas compañías buscan a través de la apertura de estos nuevos negocios es lograr la recordación, el reconocimiento y la diferenciación de marca al involucrar a las emociones de los consumidores en el proceso. La memoria de una experiencia favorable servirá como el cimiento para el desarrollo de un vínculo entre la marca y los consumidores. Este vínculo traerá beneficios para ambos actores. Para la empresa, la oportunidad de establecer una relación a largo plazo con sus clientes.

Haciendo un breve resumen de lo estudiado a partir de este capítulo se recuerda que las unidades estratégicas de negocios son ideadas desde la gestión para que se pueda dividir a los distintos segmentos de la compañía de forma independiente y autónoma. La generación de UEN trae beneficios tanto para la empresa como para sus consumidores en tanto que se debe tener "(...) la noción de relación con el cliente como un proceso mutuo de creación de valor" (Wayland y Cole, 1998, p.63). Continuando en el estudio de las UEN, también se han analizado distintos casos en el mercado local y también en el extranjero. Se trata de compañías que han sido pioneras en la introducción de negocios

en mercados ajenos a los que se acostumbran en la práctica cotidiana. La profundización sobre estos casos ha revelado que el éxito parte sobre la generación de la experiencia. Buscando momentos y lugares en donde la marca se pueda relacionar con el cliente para establecer con éste un vínculo a largo plazo.

Capítulo 3: El perfil del consumidor.

A partir de los capítulos 1 y 2, se intenta esbozar las bases teóricas generales que soportan la creación de este Proyecto. El capítulo 1 responde al *por qué* y presenta los conceptos de marketing de relación, gestión de valor y el cambio de lo racional a lo emocional. El capítulo 2 hace alusión al *dónde* estas nociones serán puestas en práctica haciendo uso de UEN como espacios para potenciar las experiencias vinculares entre una marca y el consumidor. El presente capítulo completa la pregunta *a quién* y elabora el perfil del consumidor, sus deseos y cultura en el paradigma de la posmodernidad.

3.1 El proceso de decisión de compra.

¿Qué hace que un consumidor opte por comprar un producto determinado en el punto de venta? ¿Qué lo hace elegir algo en particular por sobre todo el resto de la oferta?

Para comenzar a ahondar en estos interrogantes, primero habría que describir cuáles son los roles que se desarrollarán en el proceso de decisión de compra. Es posible distinguir seis de ellos: el *iniciador*, que advierte la necesidad; el *informador*, que recolecta datos para ayudar a la toma de decisión; el *influenciador*; que aporta su opinión y consideraciones; el *decisor*, que resuelve cuánto, dónde y cómo comprar; el *comprador*, quien efectivamente realiza la compra en el punto de venta y finalmente el *usuario* que es quien utiliza el producto para obtener su beneficio (Rodríguez, 2006, p.164).

El típico modelo de proceso de compra cuenta con cinco etapas: el reconocimiento de la necesidad; la búsqueda de información; la evaluación de alternativas; la decisión de compra y la conducta post-compra. El modelo podría resumirse en la figura siguiente:

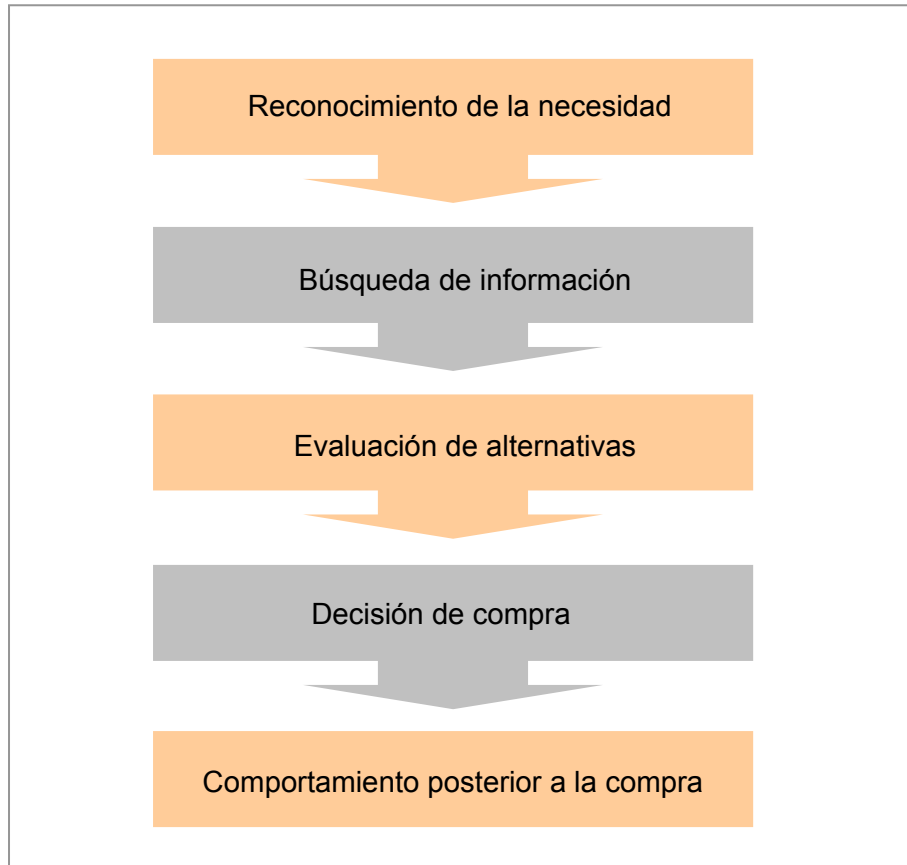


Figura 1: Proceso de decisión de compra. Fuente: Rodríguez Ardura, I. (2006) *Principios y estrategias de marketing*, Barcelona: Editorial UOC, p.168.

El arquetipo es ideado por Philip Kotler (2002) y a continuación se describe brevemente cada etapa que involucra al proceso.

El reconocimiento de la necesidad sucede cuando el individuo descubre una carencia. La necesidad es el resultado de estímulo interno o externo que tiene acción sobre la persona. Interno, como el hambre, y externo como ver un aviso publicitario. El sujeto entonces comienza a comenzar con la búsqueda de información para satisfacer esa necesidad. Esta información es seleccionada, categorizada y analizada para evaluar las alternativas posibles. Recién después de estos pasos el consumidor pasa a tomar la decisión de compra o no compra. Si compra el producto, pasa a experimentar la

satisfacción o no satisfacción de su necesidad. En ésta última etapa se evalúa el nivel de satisfacción del cliente.

Como puede verse, el proceso es más extenso que el momento de compra en sí. Comprender cada uno de los roles que se asumen y las etapas del proceso ayudará a proporcionar información para orientar la gestión según las necesidades de la empresa y las características específicas de las personas a las que se dirigen.

3.2 Comportamiento del consumidor, ¿a qué se refiere?

Los autores Jaime Rivera Camino, Rolando Arellano Cueva, y Víctor Molero Ayla en su libro *Conducta del Consumidor* explican que el concepto de comportamiento del consumidor hace referencia a:

(...) la actitud interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante bienes y servicios. Aplicándola al marketing, definimos el comportamiento del consumidor como el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren, y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades” (2000, p.25)

Ciente y consumidor son términos similares pero no significan lo mismo. Ciente es quien compra asiduamente en una empresa. El cliente puede ser o no el usuario final. Consumidor en cambio, es quien finalmente utiliza el producto por su beneficio. A la vez, puede ser quien toma la decisión de comprar.

La cuestión es: ¿a quién dirigir los esfuerzos de marketing al cliente o al consumidor? Por otro lado, ¿a quién resulta más relevante destinar la comunicación? ¿quién

representa el aspecto más relevante para la compañía y necesita acciones ideadas especialmente para sus características individuales?

En relación a este punto nuevamente los escritores argumentan que:

En el contexto del marketing de masas, sería coherente orientar todos los esfuerzos al cliente, pero en el enfoque actual es prioritaria la orientación hacia las preferencias del usuario final, lo que puede conducir a una continuidad en el consumo en el futuro, es decir, la fidelización de la persona. (Rivera Camino et. al., 2000, p.27).

Tal como ya se han establecido las terminologías generales sería útil ahora, comenzar a tratar las teorías que componen el comportamiento del consumidor y cómo éstas han ido modificándose según el paso del tiempo. Para agruparlas brevemente, la siguiente figura presenta en forma sintética los distintos modelos a describirse:

Teoría	Concepto	Uso en el marketing
Económica	Maximizar beneficio. Se compra lo más rentable.	¡La prueba del calendario! ¡Es más económico!
Psicoanálisis	Lo que usa la gente es por Eros o Thanatos	"Dos donuts" Prohibido para menores.
Aprendizaje	Se aprende y modifica la conducta por repetición	Publicidad de cervezas, Coca
Socio- Psicológica	La gente actúa por influencia de grupos de referencia	¡No dejes que se lo lleven! ¡Nueve de diez lo usan!

Figura 2: Teorías del Comportamiento del Consumidor. Fuente: Rivera Camino, J. et al. (2000), *Conducta del consumidor*. Madrid: Esic Editorial, p.33

La teoría económica podría ser vista como la más lineal ya que pondría al consumidor en un contexto básicamente racional. Es decir, el consumidor realizaría sus compras al evaluar la oferta del mercado y cotejarla según sus ingresos. La teoría psicoanalítica en cambio, rompería con el ser racional. Sigmund Freud, el precursor del movimiento,

incluiría una serie de fuerzas internas que guían al comportamiento. La indagación del inconsciente es clave para exploración de las razones de compra. En este punto se podría agregar además que:

En la concepción psicoanalítica de la personalidad de Freud subyace la idea de que la mente es como un témpano, que es un su mayor parte permanece oculto. Nuestro conocimiento es la parte que flota sobre la superficie y debajo hay una región mucho más grande, que es inconsciente y contiene los pensamientos, los deseos, los sentimientos y los recuerdos, de los cuales no somos conscientes. (Myers, 2006, p.576)

En cuanto al aprendizaje, se podría decir que a partir de la repetición el consumidor elabora un marco referencial que lo ayudaría a tomar decisiones futuras. En este sentido también se destaca que las experiencias anteriores de compra y consumo también tendrán influencia a la hora de determinar la relevancia del mensaje.

Por último, la teoría socio-psicológica expone que el comportamiento del consumidor también estaría influido por los factores sociales. Los factores sociales serán estudiados en mayor profundidad en el apartado que se presenta a continuación.

3.3 Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.

Se pueden reconocer distintos factores que influyen en el comportamiento del consumidor. El primer factor es la cultura. Según el diccionario de la Real Academia Española, el término cultura hace referencia al “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española, 2010). En otras palabras, puede considerarse a la cultura como el grupo compuesto por una serie de individuos que comparten el mismo código de comportamientos instruidos a partir de instituciones claves. Cada cultura,

además, podría ser agrupada en subculturas según zonas geográficas, grupos religiosos, nacionalidades, etc. Sumando a esta diferenciación, otro concepto importante en la cultura son las clases sociales. Las sociedades se estratifican socialmente en grupos relativamente homogéneos que están ordenados jerárquicamente. Los integrantes de cada uno de ellos compartirán intereses, comportamientos, modos de conducta y valores en común.

La segunda variable son los factores sociales. Uno de ellos son los grupos de referencia, que remiten al círculo que tiene influencia directa o indirecta sobre las actitudes y comportamientos del consumidor. Además, podrían agruparse en diferentes tipos: los de influencia directa, también conocidos como grupos de pertenencia, que pueden ser primarios o secundarios. El primer grupo incluye a la familia y a los individuos con los que la persona tiene interacción cotidiana. El segundo grupo agrupa al conjunto profesional y al religioso. El grupo de referencia tiene fuerte influencia en el consumidor:

En primer lugar, exponen al individuo a nuevos comportamientos y estilos de vida. Asimismo, influyen en sus actitudes y el concepto que tienen de sí mismos. Por último, los grupos de referencia crean presiones que pueden influir sobre la elección de productos y marcas. (Kotler y Keller, 2006, p.177)

La tercera variable está compuesta por los factores personales. Estos incluyen las características propias del individuo tal sean la edad, la ocupación, el estilo de vida, pasar económico, etc.

Y por último, la cuarta variable hace referencia a los factores psicológicos como podrían ser la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes. En tanto a su relación con el marketing, se deben comprender todos los aspectos que forman parte del proceso de decisión de compra. Desde que el sujeto percibe el estímulo hasta que finalmente realiza la compra.

3.4 El consumidor en el marco de la posmodernidad.

Ahora, si bien el uso y consumo de bienes es una práctica milenaria, el comportamiento del consumidor variaría según el contexto en el que se encuentre. El mercado actual podría encuadrarse en el paradigma de la posmodernidad. Pero, ¿qué significa esto?

El concepto de la posmodernidad no puede explicarse sin antes hacer una aclaración en cuanto a qué es la modernidad. Éste término hace referencia a la etapa que comienza a partir de la Revolución Industrial y que es influenciada fuertemente por las nuevas formas de producción. La época estaría caracterizada por el predominio de la razón sobre la religión. Los ejes fundamentales que la traspasaban serían la revolución, las disciplinas y la vanguardia (Lipovetsky, 2005, p.9). La era moderna estaría teñida por la rigidez y la focalización en la producción y la revolución.

El primer análisis sobre el comportamiento del consumidor podría contenerse dentro de la corriente moderna. Esto es así ya que en el dentro de este período se considera a los individuos como seres racionales. A partir de esta concepción, el estudio del comportamiento del consumidor en el modernismo busca conocer en profundidad cómo el consumidor internaliza la información y luego la traduce en acciones de compra.

En contraposición, la posmodernidad se centraría en las premisas de la información y la expresión. El hombre se manifestaría a través del ocio, el deporte, el trabajo, etc. El comportamiento del consumidor, en el enfoque posmoderno, se centra en comprender el consumo "(...) desde las razones que subyacen en la conducta" (Rivera et al., 2000, p.24)

De la misma forma, el posmodernismo se podría relacionar también con el marco de la complejidad ya que considera al consumidor en el enrevesado marco social en el que interactúa. Además, incluye la diversidad de variables que intervienen en el acto de compra como podrían ser la personalidad, el estado de ánimo y las emociones.

3.5 El joven como consumidor

A través de los apartados anteriores se busca definir el papel del consumidor y delimitar su comportamiento para poder recolectar información acerca de su accionar. Para este PG en particular, se hará hincapié en un tipo de consumidor en especial, el joven consumidor. Laura Ariovich en *La juventud es más que una palabra*, delimita el concepto de juventud al explicar que:

Juventud es un concepto esquivo, construcción histórica y social y no mera condición de edad. Cada época y cada sector postula formas de ser joven. Hay muchos modos de experimentar la juventud, y varias oportunidades de presentar y representar la persona en las múltiples tribus que emergen en la estallante socialidad urbana. (Ariovich, 2008, p.13)

La juventud puede verse entonces, como una concepción polisémica. No depende de la edad, el género, la clase o generación. No referiría sólo a un estado o etapa de la vida de una persona sino que la juventud, aparentaría ser una noción puramente simbólica. Atravesada fuertemente por los atributos estéticos y las conductas sociales.

En pocas palabras, la definición de juventud nacería a partir de la yuxtaposición de diferentes variables. El estudio de estas variables le proporcionará a una empresa, conocimiento que podría resultar útil para la articulación del perfil y el comportamiento del consumidor joven.

Continuando esta línea de pensamiento, resulta indispensable considerar al consumidor joven como un tipo especial de consumidor. El hecho de que el mismo concepto de juventud sea tan amplio implica la oportunidad de encontrar a un gran público al cual destinar la comunicación. Paradójicamente, si bien la juventud representaría a un amplio conjunto podría ser difícil ubicar a un grupo específico a quien dirigirse. El desafío está en

tener la capacidad para superar esta desventaja, delimitando y seleccionando a un público objetivo según los requerimientos del producto y los objetivos de la compañía.

3.6 Cómo consumen los jóvenes: cultura de la noche.

Siguiendo el pensamiento posmoderno y relacionándolo con la definición expuesta sobre la juventud, el consumo aparecería expresado a través de la forma de entretenimiento, de diversión y del uso del tiempo libre.

El entretenimiento ya no es sólo parte de la agenda de los niños sino que ahora los jóvenes también buscan que los entretengan y diviertan en su tiempo libre. La mayor parte de su tiempo libre la aprovechan durante los horarios nocturnos. Aquí resulta importante relacionar los tópicos nombrados con lo que se conoce como la *cultura de la noche*. Pero, ¿qué es la noche para los jóvenes?

Mario Margulis en *La cultura de la noche: la vida nocturna de los jóvenes de Buenos Aires*, revela que:

Hablar de la noche es hablar del tiempo. No de la noche de la naturaleza ni del tiempo astronómico, sino del procesamiento social, de la construcción social de un uso del tiempo y las formas de percibirlo en la ciudad moderna. La noche se nutre de la naturaleza y del movimiento de los astros, pero es procesada por formas sociales y culturales históricamente construidas y diferenciadas (2005, p. 25).

Lo interesante aquí sería poder llegar a comprender, ¿qué implica para los jóvenes la cultura de la noche? ¿qué consumen? ¿qué opciones tienen? ¿qué tipo de restricciones los limitan?

La búsqueda por el entretenimiento nocturno es característica de la adolescencia. La noche presentaría un espacio de conexión con los pares, de entablar relaciones, de

divertimiento. Es, para los jóvenes, la oportunidad de distanciarse de los rígidos parámetros de la vida diurna. Involucra una concepción de libertad y la capacidad para elegir cuándo y cómo disfrutar del tiempo libre.

Entonces, si funciona como un espacio liberador, ¿qué hace a la noche perfecta? Según un artículo publicado en el diario La Nación en marzo del corriente año, los componentes indispensables para el éxito en la noche porteña serían los amigos, el alcohol, la buena música y el encuentro con jóvenes del sexo contrario. El mismo texto, que incluye una investigación llevada a cabo por el Instituto Gino Germani, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, explica que:

La valoración registra diferencias entre hombre y mujeres: para los varones el ranking de importancia de los componentes lo encabeza el alcohol (74,4%), seguido por la presencia de amigos (66,1%), las mujeres (51,7%), la buena música (51,7) y la alegría (32,2%). Para ellas lo más importante es estar con amigos (79,7%), la buena música (65,5%), el alcohol (56,8%), la alegría (27%) y la buena onda (20,9 por ciento). (Diario La Nación, 2011).

Y, ¿a dónde concurren los jóvenes en búsqueda de esta combinación perfecta? La oferta cambiaría según la ubicación geográfica y las características propias de cada lugar. Los boliches o locales bailables son una de las primeras opciones que los jóvenes eligen para disfrutar de su momento de ocio y compartirlo entre amigos. Ellos los escogen por sobre una amplia variedad de propuestas que varían según su temática musical, ambientación y precio. Según "(...) una estadística oficial (...) en la ciudad hay 126 boliches habilitados para la actividad de baile, que tienen capacidad para albergar a 70.000 personas en una noche." (Diario La Nación, 2010). Pero los boliches no son la única opción para los jóvenes, también se podrían enlistar en las opciones los salones de fiestas privadas, los pubs o las viejas casonas remodeladas. Además de esto, el circuito gastronómico en la ciudad de Buenos Aires ofrecería también opciones originales para este tipo de

consumidores. Este punto se examinará en detalle en el siguiente capítulo donde se avanzará en la evolución de los establecimientos gastronómicos en la Ciudad de Buenos Aires.

Para sintetizar los conceptos vistos a través del Capítulo 3, el estudio del comportamiento del consumidor presentaría la información necesaria para poder anticipar las reacciones del cliente y orientar la gestión de la empresa a partir de ellos. El proceso de decisión de compra es complejo e involucra etapas anteriores y posteriores al momento de compra en sí. Los individuos pueden jugar distintos roles en este proceso según su incidencia en el mismo. Las teorías que estudian el comportamiento del consumidor han ido cambiando a lo largo del tiempo y expresan distintas variables que afectan a la conducta de compra.

Asimismo, el contexto en el cual se encuentra el consumidor también afecta la forma en la que éste consume. En el marco de la posmodernidad, el consumidor joven resulta una figura atractiva a la cual dirigir los esfuerzos de mercadotecnia.

Capítulo 4: Análisis del negocio MetroBar.

MetroBar nace como un negocio ideado con el fin de generar valor para la radio Metro 95.1. La autora de este PG selecciona esta marca ya que la considera desafiante en tanto está ubicada en la categoría de medios de comunicación. Esto representa un claro desafío ya que intenta responder al interrogante: ¿Cómo se puede aportar en la construcción de valor de algo tan intangible como la radiodifusión?

El presente capítulo busca resolver esta cuestión y analiza la propuesta empresarial a llevarse a cabo.

4.1 Contextualización.

Para el comienzo de cualquier emprendimiento es indispensable realizar un pantallazo general del contexto en el cual estará situado. Esto es, contextualizarlo según el entorno, mercado y organización.

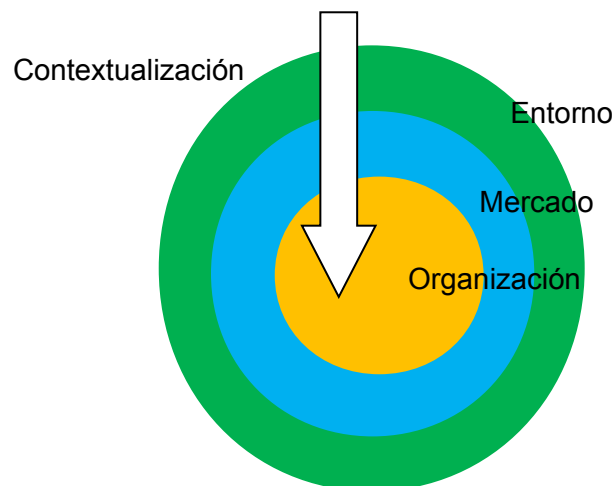


Figura 3: Contextualización. Fuente: Múnera Uribe, P. y Sánchez Zuluaga, U. (2003). *Comunicación Empresarial: una mirada corporativa*. Medellín: Asociación Iberoamericana de comunicación Estratégica.

Los autores Pablo Múnera Uribe y Uriel Sánchez Zuluaga en su libro, *Comunicación Empresarial* (2003) establecen que una organización está afectada directa e indirectamente por estos tres escenarios: el entorno, el mercado y la organización.

El entorno está integrado por los factores políticos, sociales, religiosos y macroeconómicos que afectan a la tarea de la organización.

El mercado incluye todas aquellas tendencias que afectan a la categoría de una manera más específica. Ejemplos de cambios en el mercado que afectan a una organización podrían ser la sobreoferta, la hipercompetencia y la orientación del mercadeo hacia la participación del consumidor

Finalmente la organización estará afectada tanto por el entorno y el mercado y deberá adaptarse a los cambios si desea alcanzar el éxito.

Todas las empresas están inscriptas en estos tres ámbitos y serán intervenidas por ellos. Es por esto que resulta necesario un análisis para comprender el contexto al cual está sujeto el negocio. En los apartados que se presentan a continuación, se realizará un análisis del contexto mediato e inmediato que rodea MetroBar.

4.1.1 Evolución del servicio gastronómico en Buenos Aires.

La evolución del servicio gastronómico está íntimamente ligada con el crecimiento de la industria. El servicio de alimentos y bebidas no se hizo público sino hasta la época de la Revolución Industrial. A principios del siglo XIX la cocina empieza a abrir sus puertas para que el público pudiese probar las creaciones de los maestros. Y en 1801 se crea el término la *science de la Gueule*, la ciencia del paladar (Artacho, Artacho y Lozano, 2000). La cocina francesa siempre es considerada como la de mayor crecimiento y se la nombra como la pionera del servicio.

Por 1970 aparece lo que se conoce como la *Nouvelle Cuisine* liderada por el francés Paul Bocuse que se caracteriza por la adopción de técnicas orientales en la presentación, cocciones más ligeras y la reaparición de cocinas autóctonas. Bocuse rompe con los paradigmas clásicos y se interesa el modo en el que se sirven los platos y por aquellas preparaciones que sean saludables para el cuerpo humano.

En la actualidad, el concepto de restaurantes cambia y ya no se trata de un servicio que se consume esporádicamente sino que se ha potenciado como un hábito en la cultura. Los autores antes mencionados categorizan a los establecimientos gastronómicos bajo dos modalidades: *fast food* y *slow food*. Por la primera se entiende al tipo de servicios de comida rápida y económica, ideal para un viajero. El segundo, responde al tipo de comida que requiere un tiempo determinado de elaboración y que se degusta más lentamente.

En la Argentina, la oferta gastronómica paradójicamente tiene su auge durante las épocas de crisis. En la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, la oferta gastronómica cuenta tanto con productos nacionales así como con comida internacional. Árabe, india, griega, mexicana, peruana, china, japonesa, las opciones son infinitas. El comensal tiene al menos 5035 opciones para elegir en Buenos Aires (Guía Óleo, 2011). La variedad de lugares es tanta como las comidas que estos preparan. Desde pequeñas casas de té hasta grandes establecimientos con pistas de baile se incluyen en el gran listado que propone el circuito gastronómico de la ciudad.

El sitio web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2011) ofrece información acerca de los locales abiertos al público. Explica también, que los horarios de comida durante la noche comienzan a las 22 hs y siguen hasta entrada la madrugada. Distinto es el caso de otras capitales del mundo como Londres o París en donde se cena generalmente alrededor de las 20.30 hs. Destaca en la oferta gastronómica las zonas para jóvenes: Cañitas, Palermo, Recoleta, Retiro y San Telmo.

La tendencia actual, es retomar aquellos elementos más simples y originarios del servicio. Esto implica retomar a los sabores conocidos desde la infancia. Recuperar la esencia de los ingredientes sacando los aditivos innecesarios. Calidad, tradición y raíces son tres de las palabras *hot* para el mercado actual de la gastronomía porteña.

4.2 La radio Metro 95.1

Los servicios radiales están agrupados en dos categorías según sean AM o FM. El término AM es la contracción para amplitud moderada y trata de las señales que tienen un gran alcance geográfico ya que emplean ondas medias. En cambio, FM hace referencia a la frecuencia modulada. Poseen ondas más cortas por lo que su alcance es limitado. Aún así, debido a las propias características de este sistema de frecuencia, las FM conservan con mayor fidelidad la calidad de los sonidos originales, sin demasiadas interferencias, un problema común en las AM.

En el país, los servicios de radiodifusión son ofrecidos por distintos grupos empresarios.

Se pueden diferenciar ocho de ellos, que son poseedores de las emisoras más importantes del país:

Grupo Mitre: Radio Mitre AM 790 y sus repetidoras; La 100FM y Continental 40 principales

Grupo Infobae, perteneciente al empresario Daniel Hadad: Radio 10; Mega 98.3; Pop Radio; FM Vale 97.5; TKM Radio y Amadeus.

Grupo Moneta, ex Grupo CIE: FM Blue, Rock&Pop y Metro 95.1

Canal 9: Aspen

Grupo Electroingeniería: Radio del Plata.

Grupo Disney: Radio Disney.

Grupo Uno-Uno Multimedia-Grupo Vila Manzano: Radio La Red.

Ahora que se han determinado las emisoras que gestionan cada uno de los grupos empresarios, resulta útil poder realizar una comparación entre ellas. Por ejemplo, según un artículo publicado en la Revista Rolling Stone en septiembre del corriente año, los diales más escuchados del día estarían resumidos en el siguiente ranking:

RANKING: Lo más escuchado del 2011	
1. FM 100	8,80%
2. Radio Pop	7,63%
3. Rock & Pop	6,64%
4. Radio Metro	5,73%
5. Los 40 principales	5,24%
6. Radio Disney	4,29%
7. Aspen	4,80%
8. Mega	4,07%

Figura 4: Ranking de los diales más escuchados del 2011. Fuente: Rolling Stone (2011).

La mega pierde el dominio del aire. Recuperado el 22/09/11 en:

<http://www.rollingstone.com.ar/1407858-la-mega-pierde-el-dominio-del-aire>

Otra forma de comparar las distintas radios es a través de su share. El share es la cuota o porción del mercado que cada compañía posee. Ibope suministra información correspondiente a las mediciones de share para AM y FM (La Nación, 2011). Dichos datos se encuentran comprendidos en las siguientes figuras:

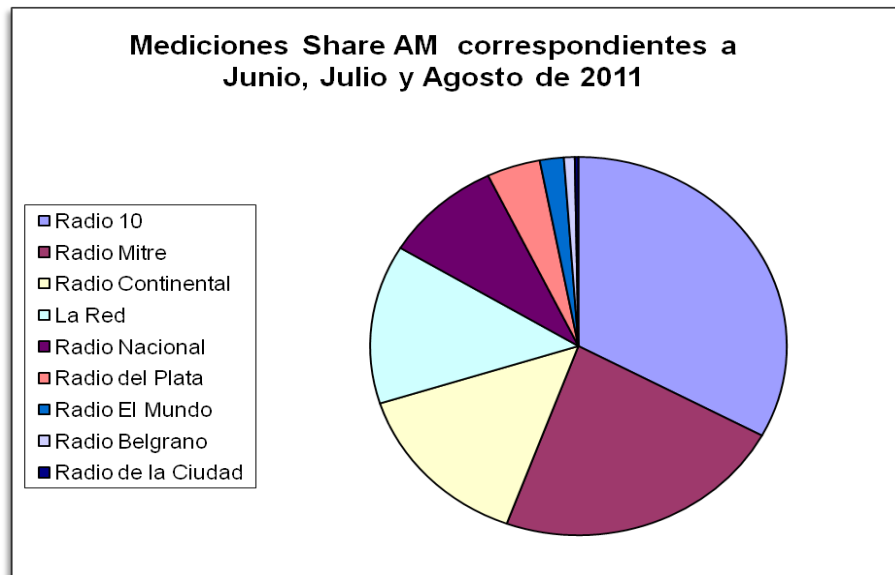


Figura 5: Share AM Junio, Julio y Agosto de 2011. Fuente: La Nación (2011) *Radio*.

Recuperado el 22/09/11 en: <http://www.lanacion.com.ar/1407702-radio>

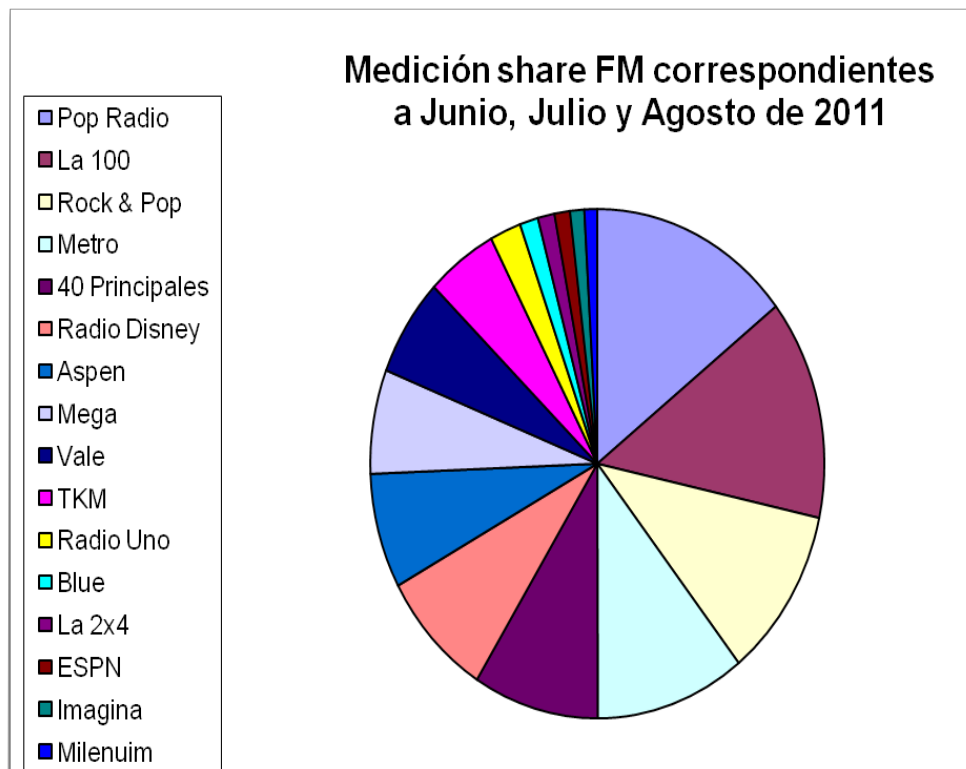


Figura 6: Share FM Junio, Julio y Agosto de 2011. Fuente: La Nación (2011) *Radio*.

Recuperado el 22/09/11 en: <http://www.lanacion.com.ar/1407702-radio>

En los últimos párrafos, se ha realizado un pantallazo general del contexto de las radios en la actualidad. Sería congruente en este momento comenzar a profundizar sobre la empresa que específicamente refiere al PG: la Radio Metro 95.1

Metro es una radio de FM nacional que es transmitida en la frecuencia 95.1 desde la Ciudad de Buenos Aires. La temática musical está principalmente dedicada a la música electrónica y europea. Además de los conductores, diversos DJ's musicalizan los programas en vivo.

El grupo mexicano CIE dedicado el entretenimiento fue poseedor de la Radio Metro 95.1 por doce años. En enero 2010 el empresario Raúl Moneta junto a Matías Garfunkel Mandes compraron las últimas tres radios del grupo: las FM Rock&Pop, Metro y Blue (Perfil, 2010).

Para estudiar el perfil de los oyentes de la radio se realizará a continuación un breve resumen acerca de sus características sociodemográficas con datos provenientes del *Target Group Index*, conocido como TGI, una herramienta que ofrece Ibope Argentina S.A. Los datos que se presentarán provienen de una muestra de 5077 casos realizados entre Noviembre de 2010 y Abril de 2011.

Sexo. Los oyentes de la radio son en un 61% hombres y en un 39% mujeres.

Edad. El rango etéreo de los oyentes va desde los 12 a los 64 años. Los usuarios más fuertes están entre los 20 y 34 años representando el 71% del total de los oyentes. Aún así, el *core target* está ubicado entre los oyentes de 25 a 34 años.

Edad oyentes Radio Metro	Total
Total	100%
12-19	4%
20 – 24	26%
25 – 34	45%
35 – 44	17%
45 – 54	7%
55 – 64	1%
65 – 75	0%

Figura 7: Perfil oyente Radio Metro: Edades. Fuente: Ibope Argentina S.A (2011) *Mediciones de Radio*. [Target Group Index]. Buenos Aires.

Si estos datos se comparan con otras emisoras se destaca que la mayoría de los usuarios de este core target de 25 a 34 años prefieren la Metro.

Edades oyentes radios	Rock&Pop	Metro	40 principales	Mitre	Continental
12-19	19%	4%	39%	1%	2%
20 – 24	7%	26%	26%	3%	5%
25 – 34	32%	45%	24%	5%	12%
35 – 44	25%	17%	7%	6%	16%
45 – 54	14%	7%	3%	20%	21%
55 – 64	3%	1%	1%	28%	20%
65 – 75	0%	0%	1%	38%	24%

Figura 8: Preferencias de radio escucha: Edades. Fuente: Ibope Argentina S.A (2011) *Mediciones de Radio*. [Target Group Index]. Buenos Aires.

Nivel Socio Económico. Del total de los oyentes de la radio Metro, el 54% corresponde al ABC1C2, el 22% C3 y el 24% restante al D.

Al comparar estos datos con el total de los oyentes de otras radios, como lo pueden ser la FM 100 o los 40 principales, se puede ver que la Metro tiene un fuerte predominio en el ABC1, mientras que otras emisoras tienen un porcentaje más parejo en todas las categorías resultando así emisoras más tipo *multitarget*.

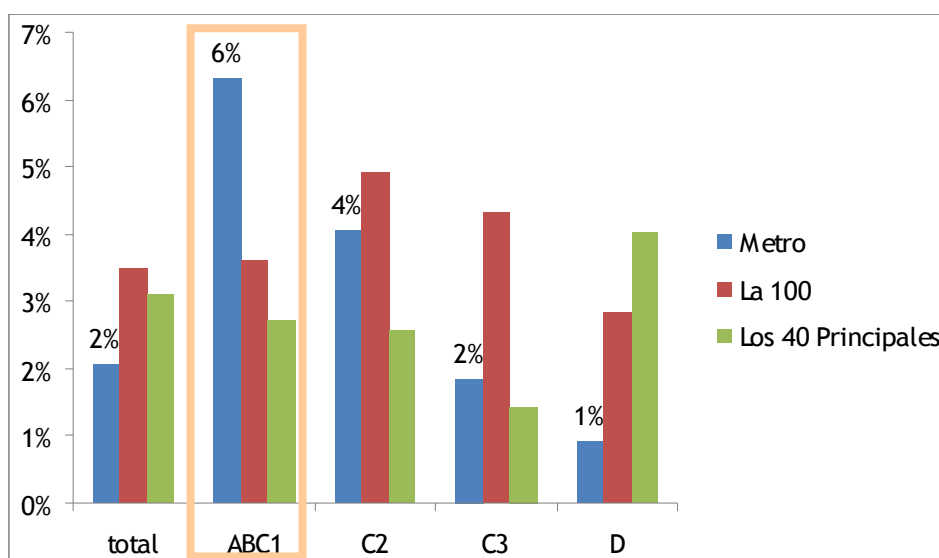


Figura 9: NSE Comparativo entre emisoras. Fuente: Ibope Argentina S.A (2011) *Mediciones de Radio*. [Target Group Index]. Buenos Aires.

Lugar de residencia. Del total de los oyentes de la Metro un 97% reside en Capital Federal. Esto resulta congruente dado que la emisora está ubicada en Capital Federal y las FM tienen sólo un alcance de 80 KM.

Estado Civil. Nuevamente, del total de los oyentes de la Metro, un 46% están solteros, un 37% casados, 11% en pareja y un 5% separados y divorciados. Esto será importante para luego elaborar acciones que se correspondan con el estilo de vida del oyente.

Empleo. El 84% de los oyentes de la Metro trabaja y sólo el 16% no lo hace.

Frecuencia de escucha. Un 70% del total de los oyentes de la Metro la escucha 5 días a la semana, de Lunes a Viernes. Este dato evidencia la fidelidad que los oyentes tienen para con la Metro.

Frecuencia de escuchar la Metro	Total
Nº de días: 5 días/Lunes a Viernes	70%
Nº de días: 4 días/Lunes a Viernes	6%
Nº de días: 3 días/Lunes a Viernes	11%
Nº de días: 2 días/Lunes a Viernes	6%
Nº de días: 1 día/Lunes a Viernes	1%
Nº de días: < 1 día/Lunes a Viernes	-

Figura 10: Frecuencia de escucha Metro: Fidelidad. Fuente: Ibope Argentina S.A (2011) *Mediciones de Radio*. [Target Group Index]. Buenos Aires.

Profundizando más allá en la frecuencia de escucha se destaca que el momento de escucha es parejo durante el inicio de la mañana con un 33% y el mediodía con un 41%. El porcentaje baja a medida que entra en horario nocturno después de las 20 hs. Este dato será importante para la propuesta empresarial que este PG presenta. Ya que se tratará de un establecimiento gastronómico abierto al público desde las 18 hs. El emprendimiento que se describe en detalle en el apartado a continuación no representa un descenso en los oyentes en esta franja horaria sino que es una forma de fomentar el uso durante los horarios menos escuchados.

4.3 ¿Qué es el MetroBar?

El MetroBar es una nueva unidad estratégica de negocios para la radio Metro 95.1. Consiste en un pub a instalar en la zona de Palermo Soho y traducirá en un espacio físico

todas las características propias de la radio. La idea es que los oyentes puedan contactarse con su objeto de placer. La experiencia vivencial será el fundamento para la creación de un vínculo entre usuarios y la marca. De la misma forma, el vínculo será el vehículo a través del cual entablar una comunicación bidireccional y así conocer más acerca de los gustos y necesidades de los usuarios y orientar la gestión de la empresa hacia éstos.

El bar está dirigido a hombres y mujeres de 20 a 35 años con domicilio en Capital Federal y GBA. Estará abierto al público de miércoles a domingos de 18 pm a 3 am. En el lugar, se podrán consumir bebidas alcohólicas, básicamente cerveza, tragos y aperitivos, combinadas con una serie de tapas y picadas. Se busca ofrecer alimentos que sean ligeros y fáciles de consumir y acompañar junto con una bebida. Es por esto que la mayoría de las propuestas gastronómicas tratan de alimentos tipo *finger-food*. La figura que se presenta a continuación resume la oferta gastronómica posible para el lugar:

METRO BAR

Eleg tu favorito para picar entre amigos!

CALIENTES

Rabas \$23

Pizza Napolitana \$24

Papas chili \$27
(papas fritas, queso fundido, chili, tabasco)

FRIOS

Tabla picadita MetroBar \$40
(Salame Tandil, queso Gouda, jamón cocido, Mozzarella, tomates cherry, olivas verdes)

Ronda de tapas \$62
(8 bruschettas 2 bastoncitos mozzarella, 2 quesadillas)

Nachos con guacamole \$26

DULCE

Baileys Helado \$35
(Baileys, salsa de chocolate, y helado)

Orange Vodka \$30
(Ralladura de limón, naranja, vodka y hielo)

Copa almendrada \$23
(Kirsch, almendras, azúcar)

MetroBar-Serrifé 4700 C141 033C 4595-3344
Seguinos en facebook/MetroBar y Metro_951/MetroBar

METRO BAR

CERVEZAS

Brahma (350cc) \$12

Iguana (350cc) \$12

Stella Artois (350cc) \$18

Heineken (350cc) \$18

Corona (350cc) \$20

TRAGOS Y APERITIVOS

Campari \$24

Gancia batido \$24

Fernet \$24

Frozen Margarita \$28

Mojito \$28

WHISKYS

Jack Daniels \$30

Ballentines \$32

Chivas \$34

J&B \$ 36

Johnnie Walker \$ 36

HAPPY HOUR 18 a 21hs!

MetroBar-Serrifé 4700 C141 033C 4595-3344
Seguinos en facebook/MetroBar y Metro_951/MetroBar

Figura 11: Menú MetroBar. Construcción propia.

4.4 Ventajas y diferencias con un modelo anterior: RadioSet.

Años atrás, se desarrolló un emprendimiento similar: RadioSet. Creado en el 2004, RadioSet se inauguró en el barrio de Puerto Madero (Bau Arquitectos, s/f). El lugar se construyó con el fin de que los oyentes pudieran *ver* la radio. Es decir, traspasar una de las barreras principales del medio y poder ver con sus propios ojos cómo funcionaba una radio y cómo estaban compuestos sus procesos. Desde el lugar transmitían algunos de los programas de las radios: Rock&Pop, Aspen y Metro. El espacio estaba diseñado alrededor del estudio de radio y sus paredes estaban hechas íntegramente de vidrio. Funcionaba a modo de *pecera* y a su alrededor se desenvolvía un establecimiento gastronómico. Se ofrecía también servicio de internet y *merchandising* de la radio. El lugar, luego de algunos años en funcionamiento, cerró. Pero, lo que cabe destacar aquí, son aquellas diferencias entre este modelo con el negocio planteado en este PG.

La principal diferencia es que el MetroBar es ideado con el fin de entablar una relación a largo plazo con los oyentes a través de un espacio de vínculo. La experiencia es lo más importante. El oyente en el MetroBar va a poder vivir la *experiencia metro*. Y esta experiencia es mucho más que hacer radio. Es transpolar el espíritu de la radio a un lugar físico. Si bien en el MetroBar se podrán transmitir algunos programas en vivo, el espacio no funciona simplemente para la transmisión. Sino que está planteado como un órgano independiente, que funcione a modo de pub. El espíritu que los oyentes pueden sentir en las fiestas de la radio, en la conocida fiesta *ochentosa* que organiza anualmente, se vive en el MetroBar, todos los días. En RadioSet, como se expuso en el párrafo anterior, el modelo del emprendimiento estaba creado rodeando el proceso del estudio. Su fin único era que los oyentes pudieran ser partícipes del proceso de transmisión.

Otra distinción con el modelo de RadioSet es que el MetroBar funcionará únicamente de miércoles a domingos en el horario de 18 pm a 3 am. Idealmente se utilizará para after-hours y reuniones entre amigos. El lugar se instalará en el barrio de Palermo, de gran

afinidad con el target, compuesto por jóvenes de 20 a 34 años. RadioSet en cambio, ofrecía desayunos, almuerzos y cenas y estaba ubicado en Puerto Madero, una locación de oficinas, en su mayoría.

En breve, las diferencias entre ambos emprendimientos residen tanto en los objetivos y fundamentos que inspiran a su creación así también como en sus modelos de gestión: su localización, diseño, target, actividades y funciones principales.

4.5 Enfoques de la organización.

Scheinsohn describe a la comunicación estratégica como “(...) la disciplina desde la cual se articularán inteligentemente todas las comunicaciones tácticas” (Scheinsohn, 1997, p.12). La disciplina es un camino que debe ser estudiado y desarrollado para poner en práctica la teoría. La comunicación estratégica implica una gestión táctica de las comunicaciones así como un pensamiento estratégico con el objetivo de crear valor.

La comunicación estratégica, como todas las disciplinas, está enmarcada en un enfoque ideológico. Los tres pilares que componen esta ideología son: el enfoque sistémico, el constructivismo y lo interdisciplinario. Este marco ideológico de la comunicación puede sintetizarse en la figura del triángulo ascendente. Representando el *mundo de las ideas*.

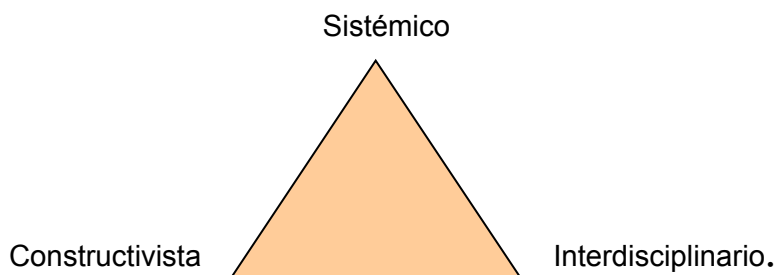


Figura 12: Triángulo Ascendente. Fuente: Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Machi.

En el sentido del enfoque sistémico, hay que considerar que todos los conceptos e instrumentaciones van a estar relacionados bajo una causalidad circular. Es decir, todas las partes que la componen interactúan. Se creará una U.E.N en el mercado gastronómico. El MetroBar será un espacio en donde el oyente podrá experimentar la marca en sí misma. Los componentes como las emociones, la experiencia y el vínculo bajo el pensamiento sistémico se verán como una totalidad. Todas estas partes interactúan y así la totalidad es más que la suma entre las partes. De la misma forma, todas las partes de la empresa, comunicación, producción, etc. trabajarán en conjunto para obtener los mejores resultados y así hacer del MetroBar un negocio rentable y útil para la construcción y fortalecimiento de las relaciones con sus consumidores.

Desde el constructivismo, se trabajará en todos los aspectos que hagan a la experiencia del consumidor para que este pueda *crear* su propia realidad. Ya que el consumidor tendrá una participación activa se considera necesario tener el control de todas las aristas que hacen a que esa experiencia sea placentera y logre transmitir efectivamente los valores de la marca.

Por último, el enfoque interdisciplinario tomará estos mismos conceptos para construir una "realidad más real" (Scheinson, 1997, p.28) al reunir lo que cada oyente construye como realidad. Se crearán canales especiales para que aquellos que se acerquen al MetroBar puedan compartir esa experiencia con otros que también lo han hecho.

También, en el marco ideológico de la comunicación estratégica existe otra figura resumida en el triángulo descendente.

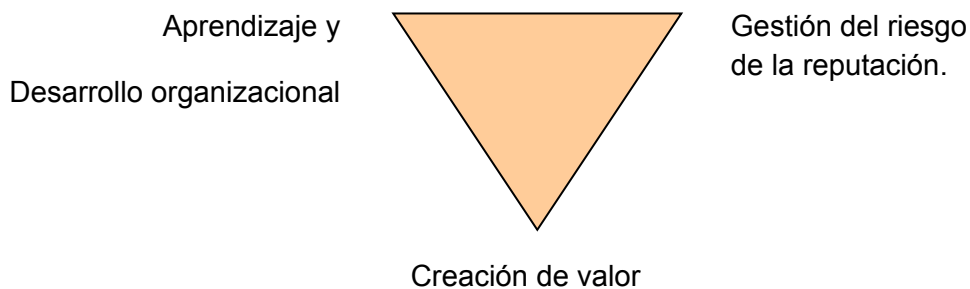


Figura 13: Triángulo Descendente. Fuente: Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Machi.

La figura simboliza lo que hay que hacer. Cómo trasladar las ideas del triángulo ascendente a la práctica. La primera arista constituye el aprendizaje que se tiene que hacer del negocio, del mercado y de los consumidores. Toda la información que se obtenga dará poder de dar resultados más certeros. La gestión de riesgo serían esas acciones que se tienen que tener en cuenta en caso de tener que manejar una crisis y el tercer ítem es la creación de valor que será el resultado de la gestión.

4.6 Identidad.

Para profundizar en la identidad que tomará el MetroBar se utilizarán los conceptos principales que propone Alberto Wilensky en *La Promesa de la Marca* (2003).

El autor explica que la identidad de una marca responde a la pregunta ¿qué es la marca? y tiene una doble función. Por un lado, diferenciar, asociando signos a la organización. Y por el otro, significar, transmitiendo elementos de sentido.

Asimismo, continúa expresando que la identidad es la conjunción de cuatro escenarios: el cultural, el de demanda, el de oferta y el competitivo.

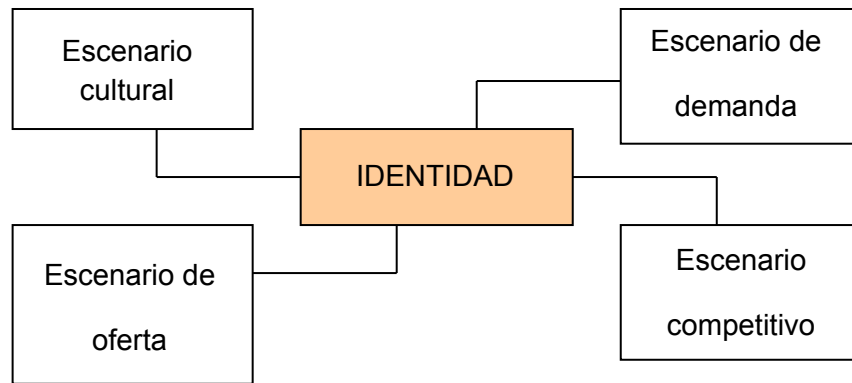


Figura 14: Componentes de la identidad. Fuente: Wilensky, Alberto (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.

El escenario de la oferta está compuesto por la visión y misión corporativa. También, está integrado por la cultura, los objetivos a corto y largo plazo y el posicionamiento. En cuanto a misión y visión, el MetroBar, como una UEN de la Metro 95.1 tendrá que respetar los parámetros ya propuestos por la empresa. Para delimitar los objetivos del MetroBar se separan dos categorías. El objetivo principal, que sería desarrollar un espacio vincular, para transportar al consumidor a un escenario que trascienda las relaciones que tiene actualmente con la marca y lo lleve a un plano emocional que afiance la confianza y la fidelización. Y los objetivos específicos, que incluyen: adecuar a la marca al nuevo paradigma del consumo; nutrir a la marca de afectividad para potenciar el vínculo con el consumidor y añadir valor a la marca para fomentar su diferenciación. El posicionamiento se tratará en el siguiente capítulo 5.

El escenario de demanda está compuesto por los hábitos de consumo, las expectativas y las actitudes de los consumidores. El segmento al cual se dirige el MetroBar son hombres y mujeres de entre 18 y 35 años con domicilio en Capital Federal y GBA. Son estudiantes o jóvenes profesionales, usuarios de nuevas tecnologías, interesados en el mundo de la música.

El escenario cultural está integrado por las tendencias sociales actuales. Estas están relacionadas con las tribus urbanas, las redes sociales, la conectividad y la inmediatez.

El escenario competitivo está integrado por las marcas de la competencia. En cuanto a la competencia directa, no existe otra marca que se dedique a la radiodifusión que cuente con un espacio de este tipo. De todas maneras se podría incluir en esta categoría la gran oferta del circuito gastronómico de la ciudad.

La identidad de la marca entonces, es la “promesa básica que la marca le hace al mercado” (Wilensky, 2003, p.133). El MetroBar debe ir construyendo su identidad a través del tiempo y lo hará a través de la conjunción de la oferta, las expectativas del público al que se dirige, los competidores y las tendencias culturales actuales.

4.7 Comunicación estratégica.

Siguiendo el pensamiento de Scheinsohn (1997) sobre la comunicación estratégica visto en el apartado 4. Enfoque de la organización, se estudiarán a continuación las temáticas de intervención. Son seis ítems útiles para simplificar y estandarizar las funciones de la comunicación estratégica: personalidad; cultura; identidad; vínculo institucional; comunicación e imagen.

En cuanto a la personalidad se intentará potenciar determinadas observaciones de la realidad. Se busca hacer a la marca más amigable y cercana. Que la personalidad de la marca esté alineada a la personalidad del público objetivo al cual se dirige. Que se trate de una marca jovial y moderna que esté al tanto de la última moda en el mundo de la música.

La identidad corporativa es uno de los aspectos eternos de la marca. No se puede modificar porque si se lo hace, se cambiaría la marca en sí. Lo que de hecho sí puede ser

intervenido es la representación de la identidad. Se creará un isotipo propio para el MetroBar que incluya aspectos del logotipo actual de la marca, y que pueda remitir claramente a él, pero que a la vez también sea diferenciador de las actividades del lugar.

También, se pueden modificar ciertos aspectos en cuanto a la cultura corporativa. Se intentará crear un ambiente social e interactivo. Se dará prioridad a las últimas novedades en música y tecnología que luego podrán ser transferidas a la Radio y al MetroBar.

El vínculo institucional es una de las temáticas de intervención a las que más fuertemente se le prestará atención ya que se creará un espacio especial para que el consumidor pueda encontrarse con su objeto de placer. La experiencia será la base para el vínculo. Y a través del vínculo se busca fortalecer las relaciones entre la empresa y sus clientes y así optimizar las ganancias.

La comunicación corporativa servirá en primera instancia para comunicar el lanzamiento del MetroBar y luego será para informar acerca de las actividades que allí se realicen. Además, el usuario mismo podrá subir contenido de las actividades que él realice en el lugar así que esto también será parte de la comunicación corporativa.

El último ítem es la imagen corporativa. Si bien la empresa no puede directamente gestionar su imagen, ya que se trata de una "síntesis mental que los públicos elaboran acerca de la empresa" (Scheinsohn. 1997. p 55), debe trabajar sobre las demás temáticas de intervención para poder asegurar el resultado deseado.

Todos los campos anteriormente mencionados se encuentran interrelacionados. Es tarea de la comunicación estratégica articularlos de manera efectiva para lograr los objetivos propuestos.

El MetroBar busca operar como un espacio vincular entre los usuarios y la marca. El origen de la propuesta surge a partir del análisis de la problemática actual: ante la

carencia de diferenciales tangibles en el sector de radiodifusión, la estrategia de humanizar la marca construye vínculos emocionales estableciendo la identificación y de esta forma genera valor a la marca para consolidar la lealtad. Para comprender el negocio es necesario analizar el contexto en el cual se inscribe y es por esto que se presentó un breve análisis del mercado gastronómico actual. De la misma forma, es importante conocer en profundidad a los oyentes de la Metro ya que ellos serán los destinatarios del emprendimiento. La información recogida brinda conocimiento para la elaboración del negocio a crear.

Capítulo 5: Estrategias de Marketing.

El capítulo que aquí se presenta contiene un resumen de las estrategias de marketing a emplear para MetroBar. Incluye un análisis del mercado, sector y categoría así como un análisis interno de la empresa y del negocio. La creación de un plan de marketing es una herramienta fundamental para la gestión estratégica y funcionará, además, como base para el desarrollo de otros planes, como el de comunicación y medios, por ejemplo.

Para el armado del plan se toma el modelo de Kotler y Keller de *Dirección de Marketing* (2006) y se utiliza según los requerimientos específicos para este negocio en particular.

5.1 Resumen ejecutivo

La radio Metro 95.1 es una FM nacional que se transmite desde la Ciudad de Buenos Aires. Entre los conductores de la radio se destacan: Andy Kusnetzoff, Sebastián Wainraich, Matías Martín y Julieta Pink. Conjuntamente con ellos, diversos DJs musicalizan el espacio con una temática principalmente electrónica y europea.

A través de los años, Metro 95.1 ha trabajado en el fortalecimiento de las relaciones con sus usuarios. Cada uno de los programas cuenta con un blog desde el cual los conductores pueden subir fotos, notas y videos y los oyentes pueden comentarlos. También, se pueden seguir los programas favoritos en Facebook y Twitter. Adicionalmente, existe la *Comunidad Metro*, una red social propia a la cual se accede desde el sitio institucional de la radio. Aquí, los usuarios forman perfiles y pueden compartir sus propios contenidos.

Pero esto no es todo, la Metro fomenta el contacto con sus consumidores y organiza fiestas y eventos para cada uno de sus programas. Las características de cada programa

se trasladan a una fiesta para que conductores, DJs, locutores y los propios oyentes se conecten en una gran celebración que se realiza al menos una vez por año.

Y para llevar la relación de la empresa con sus clientes un paso más allá, este PG propone la apertura de una nueva unidad estratégica de negocios: el MetroBar. Un pub a instalar en Palermo Soho, abierto de miércoles a domingos de 18pm a 3am.

El emprendimiento toma ventaja del auge gastronómico de la zona y hace uso del marketing de la experiencia y el marketing de relación, para crear un lugar físico donde los clientes podrán *vivir* la marca. Es decir, el lugar estará especialmente desarrollado para los oyentes de la radio y busca funcionar como un espacio vincular a partir de la nueva UEN.

5.2 Análisis de la situación

Comenzar un nuevo proyecto es una tarea compleja, pero no imposible. La gestión debe de trazar estrategias que asistan al adecuado flujo del proceso. El hecho de poder plantear estrategias a largo plazo permite establecer una ventaja fuerte ya que éstas significan un modo de planificación y proyección de las metas para el futuro. Representan el uso de la inteligencia comercial para sentar las pautas que dirigirán el accionar de la empresa.

La estandarización de los modelos de producción ha ocasionado la similitud en la oferta de las distintas compañías. Siendo así, las empresas han tenido que agregar elementos de diferenciación para poder sobrevivir en el mercado. Las marcas se cargan de sentidos sobre los cuales construir beneficios emocionales. Esto se realizaría con el afán de lograr la diferenciación, tan importante para el éxito.

Relacionando la situación anteriormente mencionada con el servicio de radiodifusión, se puede destacar el riesgo que ha sufrido la industria bajo el imperante auge de internet. Más específicamente, el uso de internet para descargar música. Para los usuarios, esto significa una forma rápida y simple de acceder a los discos de una gran variedad de artistas. Aquí resulta importante aclarar que esto años atrás hubiese sido imposible ya que la radio era a única forma de alcanzar este tipo de contenidos y estar actualizado con las novedades del ambiente musical. Ante este panorama, las empresas del sector deben tomar un paso al frente para reducir las consecuencias negativas que el uso de internet puede afectar sobre sus negocios. Algunas empresas incluso deciden utilizar las mismas herramientas que internet ofrece para su propio beneficio. Así es como nace la escucha de los programas *online*, por ejemplo. El MetroBar surge en este contexto. Busca incrementar el valor de marca al plantear un negocio que construye y mantiene relaciones con los clientes.

Lo particular en este negocio, es la originalidad del mismo. Ninguna empresa de la categoría de radiodifusión hasta el momento ha realizado un proyecto similar. Y, tal como lo explican Al Ries y Jack Trout en *Las 22 leyes inmutables del marketing* (2000), es mejor ser el primero que ser el mejor. En la primera de las leyes, la ley del liderazgo, los autores explican que las empresas que son pioneras en sus propuestas la mayoría de las veces sientan las bases sobre las cuales actuará luego el resto de la categoría. De la misma forma, puede convertir su denominación en el nombre genérico para la categoría. Este fue el caso de Kleenex o Curitas. Por ser primero generalmente es más fácil entrar a la mente del público.

5.3 Análisis del mercado.

Para definir al mercado al cuál apuntará el MetroBar se tomará como punto de partida el perfil del consumidor de la radio. Se realiza de esta forma ya que el pub se crea con la intención de forjar y fortalecer las relaciones que tienen los oyentes actuales de la radio.

Para éste análisis, se volverá a hacer una breve descripción de las características demográficas, geográficas y conductuales que integran al perfil de cliente que compone el mercado meta al cual se dirigirá el negocio.

En tanto las características demográficas, los usuarios serán tanto hombres como mujeres y tienen una edad que oscila entre los 18 y los 35 años. Ellos pertenecen a un nivel socioeconómico medio/medio alto. La mayoría están solteros y son jóvenes profesionales. Su mayor frecuencia de escucha se asienta durante el horario laboral y el regreso al hogar luego del trabajo. Adicionalmente se destaca que la mayor parte de ellos se mantiene fiel a las distintas programaciones propuestas por el medio.

En cuanto a los factores geográficos, ciertamente la ubicación del mismo pub tendrá incidencia sobre el mercado meta. Éste sería jóvenes con residencia en Capital Federal o Gran Buenos Aires. La mayoría viven solos o con sus padres.

Por último, en tanto los factores conductuales que conforman al perfil tipo de usuario del MetroBar se establece que son jóvenes interesados en la tecnología, que alguna vez han viajado al exterior, también conocen el trabajo de artistas europeos y les entusiasma el descubrimiento de nuevos cantantes o bandas. Llevan un estilo de vida activa, trabajan y estudian, salen a comer afuera una o dos veces entre semana y generalmente también van a bailar al menos tres veces al mes. Además, buscan actividades originales para realizar en sus tiempos de ocio acompañados de sus amigos. Suelen tener varios grupos de amigos y hacen deporte de manera recreativa los fines de semana.

5.4 Análisis F.O.D.A

El siguiente análisis se realiza para evaluar la situación actual de la empresa, sus recursos y capacidades así como el panorama del contexto en el cuál se insertará.

Fortalezas. Metro es una marca instaurada y conocida por sus consumidores. Si bien la apertura del negocio implica un cambio de categoría, el nombre elegido es MetroBar, y retiene la identidad original de la empresa ya instalada en la mente del público. Otra de las fortalezas reside en el conocimiento del consumidor. El perfil de los oyentes y el perfil del público al cual apela el MetroBar son los mismos, entonces ya se cuenta con información acerca del comportamiento del consumidor. Por otro lado, el MetroBar es el primer pub que cuenta con las características propias de una radio y ofrece una temática musical original.

Oportunidades. Las redes sociales, tanto propias de la radio como de terceros, posibilitan un espacio óptimo para continuar el relacionamiento que se establece en el MetroBar. Esto además ofrece la oportunidad de transpolar el espacio físico que supone el MetroBar hacia un espacio virtual que puede ser creado y gestionado por la organización para continuar con la aplicación de estrategias de relacionamiento, representando un nuevo canal de comunicación y de contacto con el público. Además, implica contar con todas las ventajas que ofrece internet. Entre ellas se destacan la conexión a cualquier horario, desde cualquier lugar, de forma rápida e inmediata. El pub implica el comienzo de una comunicación bidireccional con los clientes. Conociendo más acerca de sus gustos y necesidades se pueden plantear ideas para nuevos negocios. También, se pueden crear co-brandings con otras empresas relacionadas a lo gastronómico, bebidas alcohólicas y energizantes, por ejemplo.

Debilidades. El MetroBar se instala en un rubro distinto al cual está acostumbrada la empresa, el gastronómico. No se cuenta con know-how de la categoría y se deben

sortear los obstáculos sin demasiada experiencia. La apertura de un bar implica una gran inversión inicial y se debe contar con el capital suficiente para hacerlo.

Amenazas. Barreras de entrada al sector: licencias para vender alcohol, para el espacio abierto en horas de la noche, por los decibeles de la música, etc. El rubro gastronómico es especialmente complicado y es difícil poder mantener las ventas a lo largo del tiempo para poder recuperar la inversión inicial.

5.5 Competencia.

Ya que no existe otra empresa dedicada a la radiodifusión con un emprendimiento semejante, la competencia estaría integrada por todos los demás bares y pubs de la zona.

Si se tuviera que realizar una diferenciación entre la oferta gastronómica en la Ciudad de Buenos Aires se podrían distinguir tres grupos principales: los restaurantes, los bares y finalmente, los boliches o locales bailables.

En cuanto al primer grupo, los restaurantes, también es posible categorizarlo según los elementos que integran a la propuesta del lugar. Por ejemplo, hay algunos que optan por la cocina de autor mientras otros plantean platos más cotidianos y tradicionales. Asimismo, varía el tipo de productos incluidos que pueden ser de producción nacional o bien productos extranjeros. Muchos restaurantes cuentan además, con una temática que supera el tipo de comida ofrecida y va más allá ambientando el espacio por completo. Otros, también, integran algún tipo de entretenimiento, como una banda en vivo, para acompañar la estadía en el lugar.

Los bares o pubs, en cambio, tienen mayores limitaciones en cuanto al tipo de alimentos ofrecidos. Se enfocan más en la clase de bebidas alcohólicas que ofrecen y en la música

que ambienta el lugar. Algunos de ellos cuentan con la selección de un género musical claramente diferenciado. Un ejemplo de esto podrían ser bares que sólo pasen música rock. Un tipo de propuesta original para este tipo de establecimientos, son aquellos que han ahondado en la generación de actividades recreativas para sus consumidores. Tal podría ser el caso de lugares como Acabar, en Palermo, un bar que cuenta con una serie de juegos de mesas (Guía Oleo, 2011). Ó bien los *cantobar*, que ofrecen un sistema de karaoke para que todos los consumidores puedan subirse a un escenario y realizar shows para sus amigos. Otra variante, podrían ser aquellos bares que ofrecen algún tipo de alimentos o bebidas en específico, como un bar dedicado exclusivamente a la cerveza artesanal o un restaurant de comida mexicana.

Por último, están los establecimientos que se centran enteramente a ofrecer su espacio como locales bailables o boliches. Éstos en general están abiertos únicamente los fines de semana y cuentan con una clara y diferenciada temática musical: electrónica, rock, salsa, etc.

Como se percibe, la oferta gastronómica en Buenos Aires es variada. Los consumidores eligen entre variados establecimientos según la ocasión. Los locales están ubicados en las áreas con mayor tráfico de jóvenes. Se resalta especialmente, el Palermo Soho, donde estará ubicado el MetroBar. La zona ha sufrido grandes cambios en los últimos años. Luego de la crisis por la que atravesó el país en el 2001, una gran cantidad de comercios se instalaron transformando al lugar en sinónimo de diseño, vanguardia y gourmet. Está habitado principalmente por un perfil joven que ocupa una serie de modernos edificios construidos recientemente. El crecimiento del Soho es incuestionable, “(...) el último relevamiento de la consultora Reporte Inmobiliario señala que hoy hay 157.132 m2 en obra detectados en la zona, contra los 91.970 de 2010” (Clarín, 2011).

5.6 Objetivos y Posicionamiento.

Los objetivos constituyen las metas que se quieren alcanzar en el futuro. Su establecimiento resulta útil para guiar el accionar de la compañía y determinar el tipo de estrategias a utilizar. En este caso, el objetivo principal es instaurar el MetroBar en el mercado gastronómico argentino para crear y fortalecer el vínculo de los usuarios con la marca.

El posicionamiento será un elemento importante para el alcance del objetivo propuesto. Representa el lugar que la marca ocupa en la mente del consumidor. Los directivos deben encontrar la forma de conjugar el posicionamiento que desean para la empresa, con el posicionamiento real que los clientes tienen en su mente. Lograr posicionarse en la mente del consumidor es una de las principales ventajas que los empresarios buscan obtener.

Pero esto no es una tarea fácil. Se debe tener un claro panorama de lo que la marca representa para su público en el contexto actual. Esto debe de analizarse en detalle ya que la gestión de la compañía puede influenciar aquel lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, pero jamás construirla directamente. El posicionamiento forma parte de un desarrollo propio de cada individuo y puede ser modificada sólo por la relevancia que éste le otorgue a los estímulos creados por la empresa.

Tomando en consideración este último punto, se toma a continuación la definición de las autoras Ana Isabel Jiménez y Haydeé Calderón García en su libro *Dirección de productos y marcas* para entender más precisamente a qué se refiere el término posicionamiento y cómo puede hacer una empresa para alcanzar el lugar deseado en la mente de sus consumidores. Según las catedráticas, "(...) posicionar consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas del consumidor, necesidades y deseos". (2004, p.85). Además, establecen que es un proceso que surge a partir del análisis de cuatro cuestiones:

¿Una marca para qué? Refiriéndose a la promesa principal de la marca. En este caso sería que el MetroBar es un espacio donde se puede encontrar lo mejor y lo último en música electrónica e internacional.

¿Una marca para quién? Se refiere al público al que se dirige: hombres y mujeres de entre 20 y 34 años.

¿Una marca para cuándo? Que incluye las ocasiones de uso. MetroBar estará abierto de miércoles a domingos de 18 pm a 3 am. Es un lugar ideal para happy-hours y para reunirse con amigos.

¿Una marca contra quién? Que trataría del contexto competitivo. El espacio compite con los demás pubs, bares y boliches de la zona.

El MetroBar tendrá un ambiente moderno y jovial. Es el espacio perfecto para after-hours con compañeros de trabajo o reuniones entre amigos. Es también, un lugar para conectarse con otros oyentes y compartir lo último en música internacional.

5.7 Estrategia

A partir del análisis realizado sobre el mercado gastronómico actual en la Ciudad de Buenos Aires y de la situación en que se encuentra la Radio Metro se establece que es necesario construir vínculos emocionales que generen valor para la marca.

La conexión emocional será entonces una de las tareas principales que tendrá la marca. Es así como se plantea un negocio que logre *humanizarla*. Se deben transmitir y proyectar valores humanos para que los usuarios se identifiquen y se reconozcan a sí mismos en la marca.

El MetroBar surge de este modo. Se crea a partir de la estrategia de relacionamiento. Como se explica en el Capítulo 1 de este PG, la estrategia de relación se basa en

desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Para hacerlo, primero se identifican los clientes más rentables para la empresa y luego se realizan acciones específicas para ellos. Esto se realiza con el fin de dirigir los esfuerzos de la organización para retener a los clientes que signifiquen la mayor rentabilidad para la empresa.

La estrategia de relacionamiento se funda bajo la premisa de la confianza como elemento básico para una relación sostenible a lo largo del tiempo. La generación de confianza significa más que un beneficio económico, es una ventaja sobre la cual apoyar por completo la relación con los clientes. Una forma de lograr esta confianza es a través de la proyección de valores humanos. El usuario puede verse reflejado en la marca y establecer un vínculo con ésta.

El MetroBar presenta el lugar perfecto para llevar a la práctica las estrategias planteadas. Reúne las mismas características de la radio en un espacio físico y posibilita terreno en el cuál la marca puede comunicarse sin restricciones. Representa la total libertad para crear la *experiencia Metro* en su máxima expresión. De esta manera, proyectar valores humanos, como anteriormente se menciona, y lograr que los consumidores se sientan identificados con la marca que consumen.

La variedad de acciones que pueden realizarse en el MetroBar son infinitas. Algunas de ellas podrían ser las firmas de autógrafos, ciclos de stand-up comedy, presentación de discos, transmisión de programas en vivo, fiestas especiales de cada uno de los programas, etc. Todas ellas ofrecen la oportunidad de involucrar a los oyentes en actividades que los vinculen físicamente con la marca y adicionalmente, generar un sentido de pertenencia.

En pocas palabras, el marketing de relación será el disparador para el trazado de estrategias que logren afianzar las relaciones que la marca tenga con sus clientes. Se utilizará también el marketing emocional para comprender la importancia que tienen las emociones para la consolidación de un vínculo con los consumidores. Estas dos

concepciones inspiran a la creación del MetroBar, un espacio ideado para humanizar la marca y generar valor.

Capítulo 6: El Plan de Comunicación.

El capítulo que se expone a continuación describe el plan de comunicación a llevar a cabo para el MetroBar. Incluye el establecimiento de los objetivos principales de comunicación, la estrategia creativa y la selección de los medios a utilizar. Asimismo, presenta diversas acciones que se llevarán a cabo en el lugar al momento del lanzamiento.

6.1 Establecimiento de los objetivos de comunicación.

A través de los capítulos 4 y 5 anteriormente desarrollados en este PG, se presenta un nuevo negocio para la radio Metro 95.1. El mismo propone la creación de una nueva unidad estratégica de negocios para la empresa: el MetroBar. Haciendo uso del marketing de relación y de las emociones, el lugar funcionará como un espacio de vínculo entre los usuarios y la marca. Esto se realiza a fin de construir y fortalecer relaciones a largo plazo con los clientes que luego se traduzcan en mayor rentabilidad para la compañía.

El MetroBar entonces, se construye a partir de la premisa de identificar a los clientes que signifiquen mayores ingresos para la empresa, ideando acciones especiales para afianzar su lealtad. El espacio servirá para acercar a los oyentes a su objeto de placer. Busca integrar y conectar a los consumidores creando un lazo con la marca y entre sí.

Teniendo estos puntos en mente, se establece el plan de comunicación. Éste se elabora partiendo de la observación de la situación actual así como del estudio de las capacidades de la empresa. La elaboración del plan se realiza para guiar y delimitar el accionar de la empresa en búsqueda de los objetivos propuestos. De la misma forma, el plan resulta útil para identificar las oportunidades que puedan ser ventajosas para la compañía y presentar programas de gestión para sortear los obstáculos que puedan

presentarse. Como último punto, el plan también contiene un sistema de control para evaluar el desempeño y mejorar la efectividad de las decisiones empresariales.

Tal como cualquier otro tipo de plan, deben considerar diversos aspectos que rodean al negocio. Los elementos a tener en cuenta cuando al momento de comenzar con un plan de comunicación se encuentran resumidos en la siguiente figura:

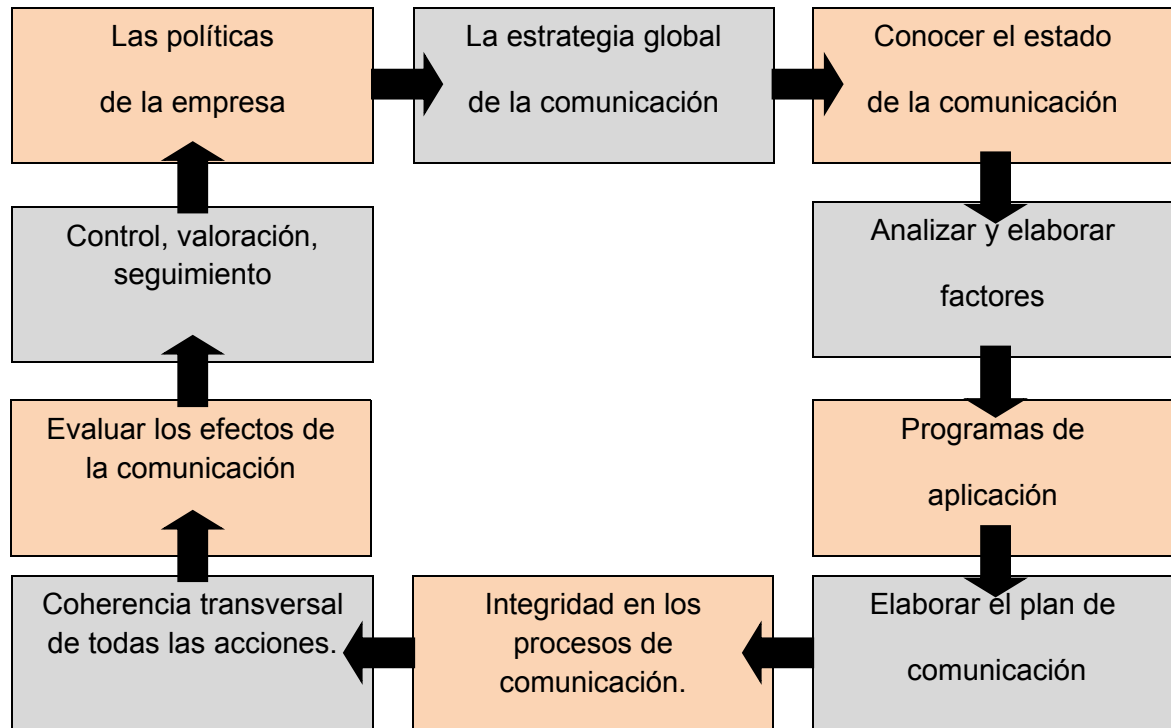


Figura 15: Elementos a considerar en el plan de comunicación. Fuente: Saló, N. (2005) *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A, p.52

Y como anteriormente se ha revelado, igual que otros planes requiere pasos claros para ser puesto en práctica por el completo departamento de comunicación así como los altos directores de la empresa. Debe ser visto como un proceso integral en el cual intervienen distintos factores de la compañía bajo una delimitada estrategia de marketing.

El primer paso para crear el plan de comunicación es el establecimiento de los objetivos. Como explica Enrique Bigné:

De los objetivos comerciales se derivan unos objetivos de comunicación que se tratan de alcanzar con la combinación estratégica y coherente de las herramientas de comunicación controlables por la empresa: identidad visual, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y fuerza de ventas.” (2003, p.79).

En el caso del Proyecto aquí presentado, el objetivo de comunicación, en primer lugar, será dar conocimiento del lanzamiento del MetroBar entre los oyentes de la radio y posicionarlo como el lugar que conjuga la mejor música con un ambiente moderno y *descontracturado*. En segundo lugar, conseguir nuevos oyentes para la radio luego de su paso por el bar. Se pretende insertar al pub dentro del circuito gastronómico de la Ciudad de Buenos Aires ubicándolo como un espacio donde los consumidores pueden compartir momentos entre amigos mientras disfrutan de la *experiencia Metro*.

Pero, ¿qué es la experiencia Metro? Es un momento para disfrutar del buen sonido, escuchando las mejores bandas europeas y lo último en música electrónica. Al mismo tiempo, deleitarse con una variedad de platos que pueden combinarse fácilmente con alguna bebida alcohólica ideal para happy-hours. En pocas palabras, es pasar un momento de ocio y entretenimiento entre amigos. Es *cortar* con la rígida estructura laboral del día a día y encontrar un lugar para relajarse y pasar un buen momento antes de regresar al hogar. Es descubrir un lugar de esparcimiento en donde conocer personas que comparten gustos similares. Es la posibilidad de contactarse con otros mediante la música. Son momentos de risas mientras jóvenes comediantes improvisan ciclos de stand-up. Todo esto forma la experiencia Metro. A través de la vivencia compartida, la empresa busca generar aquel vínculo entre la marca y los consumidores.

6.2 Delimitación del público objetivo.

Antes de idear la estrategia creativa para la comunicación del MetroBar es importante poder describir quiénes serán sus principales destinatarios. El público objetivo representa el grupo de personas a las cuales se dirigirán los esfuerzos de comunicación.

La delimitación del público objetivo se realiza a partir del análisis del producto, los objetivos de comunicación y los consumidores. Para éstos últimos deben evaluarse hábitos de consumo, gustos, necesidades, respuestas ante la publicidad y estilos de vida además de las características socio-demográficas ya citadas en el capítulo 4 de este PG.

¿Cuál es el fin de definir al público objetivo? Mariola García-Uceda en *Las claves para la publicidad*, responde a este interrogante estableciendo que la delimitación del público objetivo es clave para el proceso de creación de mensajes ya que determina (...) qué es valioso para aquellos consumidores a los que vamos a dirigir los anuncios para obrar en consecuencia, esto es, emitir mensajes comprensibles, significativos, estimulantes, sintonizados con ellos e insertados en los medios adecuados” (2008, p. 222).

Entonces, la delimitación del público objetivo ayuda a que los directores y los empleados del departamento de comunicación elaboren mensajes relevantes para aquellos a quienes se dirigen. Esta etapa estará contemplada dentro del proceso creativo ya que constituye un elemento clave en la construcción del mensaje.

En el caso del MetroBar el público objetivo estará formado por los mismos oyentes de la radio. ¿Por qué es así? Porque el pub se inicia con el fin de acercar a los consumidores actuales a la marca. Para que, a través de la experiencia, se conecten con ella y se establezca un vínculo emocional.

El grupo, de esta forma, estará conformado por hombres y mujeres de 20 a 34 años. Corresponden al nivel socio-económico ABC1 y tienen domicilio en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Son estudiantes universitarios o jóvenes profesionales. Tienen

interés por la moda y las nuevas tecnologías. Disfrutan del tiempo entre amigos y suelen ocupar su tiempo de ocio haciendo deporte o saliendo a comer o a bailar. Conocen de música internacional y demuestran interés por descubrir nuevas bandas y solistas.

6.3 Creatividad: presentación del MetroBar.

La propuesta creativa para la creación del MetroBar se estudiará bajo distintos ítems: el concepto central que inspira a la propuesta, la idea vendedora, el beneficio principal a obtenerse, el tono de la comunicación y la temática del lugar.

El concepto principal para la formación del MetroBar es la creación de un espacio vincular en donde los usuarios puedan experimentar la marca. Sonidos de calidad, música vanguardista y un ambiente moderno son algunas de las características principales que integrarán el espacio.

Idea vendedora. MetroBar es el punto de encuentro para todos los oyentes de la Metro en donde podrán vivir la música en su máxima expresión.

Beneficio. La experimentación y las vivencias compartidas son la forma a través de la cual la Metro establecerá un vínculo con sus oyentes. El vínculo se traducirá en una relación a largo plazo que aporte beneficios tanto para la marca como para los clientes.

Tono de comunicación. Amigable y cercano. El tono a emplear se asemeja al utilizado por los conductores de la radio. Esto se elige de este modo con el afán de que los consumidores puedan identificarse con la marca y sentirse a gusto para poder participar.

Temática. Es un lugar de encuentro. Ideado para after-hours entre amigos. Un espacio para recitales, transmisiones de programas en vivo, presentaciones de bandas, firmas de autógrafos, fiestas temáticas de la radio y de los distintos programas y ciclos de stand up, entre infinitas posibilidades.

Las actividades pueden variar y son diversas. Por eso, se crea un espacio amplio, con un escenario y lugar para hasta 100 comensales. Éstos, estarán ubicados en una serie de livings y boxes de madera. Además, habrá una gran barra con altas banquetas y mesas que puedan plegarse para dar espacio a la pista de baile.

Ahora bien, para plantear la comunicación del MetroBar se elige realizar dos etapas. La primera etapa contendrá el lanzamiento del lugar. La segunda etapa, en cambio, será útil para mantener y reforzar los mensajes transmitidos en la etapa inicial. A continuación, se profundizará en el contenido para cada fase.

6.3.1 Etapa 1: Lanzamiento.

El lanzamiento será el momento más fuerte en cuanto a la comunicación. Se busca dar conocimiento de la apertura del lugar para posicionarlo como el espacio en donde los oyentes se pueden conectar con la marca. El MetroBar debe ser recordado como un pub de entretenimiento para disfrutar entre amigos.

Es por esto, que se deben realizar acciones antes y después de la apertura que logren despertar el interés en el público así como motivar el tráfico de consumidores al lugar. Entre las activaciones se pueden destacar:

Marketing Directo. Se enviará una pieza digital a un selecto grupo de oyentes de la radio. Para elaborar la base de datos se utilizarán los clientes que tengan mayor actividad en los espacios digitales que actualmente tiene la radio. Es decir, los blogs de cada programa, Twitter, el sitio de Facebook y la Comunidad Metro, su propia red social. A partir del análisis del movimiento de los usuarios en los distintos sitios, se seleccionarán una serie de invitados especiales que formarán parte de la *Noche MetroBar*, el evento de lanzamiento a detallar en el párrafo siguiente. El envío estará compuesto de un *flyer*

digital que contendrá información del emprendimiento, un bono de descuento para usar en el lugar y la invitación al evento.

Evento. Como se ha anticipado en el punto anterior, el evento se titulará *Noche MetroBar*. Se llevará a cabo al momento de la inauguración del bar. Tendrá una lista de invitados prevista con anticipación entre las que se destacan: un grupo selecto de oyentes de la radio, los conductores y Dj's de todos los programas. Además, participarán del evento una serie de *celebrities* relacionados al mundo de la música y el entretenimiento. Al llegar al lugar, se recibirá a los invitados con un coctel del estilo *happy-hour* en donde se ofrecerán los tragos y platos principales del pub. Para dar inicio al evento, tres comediantes harán cortos ciclos de stand-up con una temática relacionada a la vida nocturna en la ciudad. Luego, dos bandas invitadas tocarán en vivo. El evento en su totalidad será transmitido en vivo a través del dial de la radio dándole la oportunidad al resto de los oyentes también de participar de este lanzamiento.

Prensa. Para la prensa se realizará el mismo tipo de evento que el anteriormente descrito en la Noche MetroBar. Se busca que los más importantes periodistas y líderes de opinión relacionados a la vida nocturna en Buenos Aires puedan vivir la *experiencia Metro* por sí mismos. Y desde esta vivencia, comunicarla a sus seguidores.

Telemarketing. La comunicación telefónica se hará una vez que se haya enviado la pieza de correo. Se comprobará que le pieza haya llegado y se tomarán las asistencias al evento.

6.3.2 Etapa 2: Mantenimiento

La segunda etapa, en cambio, tiene como fin motivar la continuidad de consumidores en el lugar. Este punto es clave para poder recuperar la importante inversión inicial que se

realiza para la construcción del lugar. Es por eso que se busca no sólo que los oyentes visiten el lugar, sino que vuelvan a elegirlo.

La cantidad de acciones en esta fase es menor en comparación a la anterior, pero serán más constantes. Se mantendrán por más tiempo para lograr sostener el interés y la vigencia sobre el lugar.

Entre lo que se hará en esta etapa se destaca:

Promoción. Luego de la inauguración, los conductores de los distintos programas ofrecerán entradas especiales y descuentos para bebidas o comida en el MetroBar a través de sorteos para aquellos oyentes que se comuniquen con la radio. El objetivo principal de esta acción es mantener el flujo de consumidores en el sitio.

Bandas. El MetroBar funcionará también como un lugar donde nuevas bandas puedan promocionar sus discos. Asimismo, los cantantes y bandas ya reconocidas del medio podrán utilizar el lugar para lanzar sus nuevas creaciones y celebrar su trayectoria. Se realizarán firmas de autógrafos y entrevistas con las celebridades, entre otras opciones.

Online y Redes Sociales: el sitio de Facebook, la comunidad Metro, el sitio web de la radio y los blogs de los programas incluirán las últimas novedades y la variedad de oferta del MetroBar. Además, se creará un Twitter propio para el sitio *@MetroBar* desde donde se podrá contar con toda la información relevante al lugar.

Transmisión en vivo. Este punto presenta una dualidad. En primera instancia los conductores podrán transmitir sus programas desde el MetroBar. Y como segundo punto, se instalarán en el pub pantallas con conexión a internet desde donde los usuarios podrán subir contenido acerca de lo que sucede en el espacio. Comentarios e imágenes de la experiencia MetroBar.

CRM. La sigla resume la gestión orientada hacia la consolidación de la fidelidad de los usuarios, el *Customer Relationship Management*. El objetivo del programa de usuario es el de construir un vínculo profundo y de largo plazo con los consumidores. Es vital que sea relevante para el público en tanto funciona con el afán de aumentar las ventas y estimular la lealtad de marca. El programa de relacionamiento se conocerá con el nombre de *Club MetroBar* y servirá para registrar el patrón de comportamiento de los usuarios y generar una base de clientes. Ellos serán estudiados y agrupados según categorías y a partir de ellas se generarán acciones que estimulen dichas conductas. Entre las acciones se incluyen: descuentos para utilizar en el lugar y distintos tipos de gratificaciones sobre fechas relevantes como cumpleaños, aniversarios de la radio, fiestas temáticas, feriados y fechas especiales, etc. El Club MetroBar aportará datos de contactos e información acerca de los perfiles de los consumidores.

6.4 Estrategia de Medios.

La estrategia de medios surge a partir del análisis del público objetivo, los objetivos de comunicación y la creatividad ideada para el proyecto. A través de las líneas que componen este apartado se detallará el tipo de medios a utilizar así como las razones para su elección.

6.4.1 Análisis para su creación.

Uno de los puntos más importantes para la elaboración de la estrategia es el análisis del consumo de medios del target. Se recuerda que el target está compuesto por hombres y mujeres de 20 a 35 años, teniendo como core target al grupo entre 25 y 34 años. Los datos utilizados para la elaboración de la estrategia provienen de KMR, un software que en el país ofrece Ibope (2011) para el reporte de los medios.

Según una encuesta realizada sobre una base de 5000 casos de Noviembre de 2010 a Noviembre de 2011 el medio número uno que utilizan o consumen los jóvenes de 25 a 34 años NSE ABC1 que residen en Capital Federal, es internet. En el siguiente cuadro se puede ver una síntesis de los medios que manejan (KMR, 2011).

	Total	25-34 años / ABC1/ CapFed
Internet	51,50%	93%
TV Abierta	94,20%	92,40%
TV Cable	70%	84,20%
Radio	69,50%	67,70%
Diarios	43,70%	38,10%
Cine	14,30%	27,80%

Figura 16: Afinidad del core target a los medios. Fuente: KMR (2011). Provisto por Ibope Argentina S.A [Target Group Index]. Buenos Aires.

Como se observa, la afinidad del core target a internet es notable. Este será un ítem claramente importante para el desarrollo de la estrategia de medios ya que devela qué medios consume el público objetivo seleccionado.

Ahora bien, para profundizar en el consumo de internet se debe detallar cómo se compone el mismo. Para este punto se utilizan los datos relevados de ComScore (2011), otra herramienta que mide la audiencia digital. La información es actual y proviene de Septiembre del año 2011. En el siguiente cuadro se enlistan los sitios web más visitados por el target.

	Media/ Dominios Web	%Reach
1	Google.com.ar	93,1
2	Facebook.com	92,3
3	Youtube.com	76,4
4	Live.com	76,2
5	Msn.com.ar	75,6
6	Google.com	59,4
7	Blogger.com	58,1
8	Taringa.net	55,8
9	Clarín.com	48
10	Mercadolibre.com.ar	47,4
11	Yahoo.com.ar	45,7
12	Msn.com	42,4
13	Wikipedia.org	42
14	Megaupload.com	36,2
15	Wordpress.com	34,3

Figura 17: Sitios Web más visitados. Fuente: ComScore (2011) *Mediciones medios digitales*. Buenos Aires.

Como se puede observar, el buscador de Google es el más visitado seguido por Facebook. Luego se destacan los sitios de YouTube, Live y MSN. Es importante destacar también el lugar de Targina en este ranking. Los datos obtenidos sirven para evaluar los gustos y costumbres del target y serán utilizados para saber donde se debe pautar para comunicar el mensaje elaborado.

Ya que se han exhibido los quince sitios online más visitados por el target, resulta útil evaluar el estado del propio sitio web de la Metro 95.1. Como exponen los datos de ComScore, 241 visitantes únicos entraron a la página en el último mes (Septiembre 2011). Hay un promedio de 24 visitas al día. El tiempo aproximado de navegación es de 10.8 minutos. Este dato se desataca rotundamente cuando se compara con el tiempo de navegación de los diarios online, que ronda los 3 minutos. Los usuarios son en un 59% hombres y en un 41% mujeres. Entre las edades de estos usuarios se resalta al grupo que compone el público objetivo seleccionado.

6.4.2 Elección y estrategia según etapas creativas.

Como se predice en el título de este apartado, la selección de medios se crea siguiendo el modelo de dos etapas presentado en la estrategia creativa. Es decir, una etapa inicial de lanzamiento seguida por otra que tiene como fin mantener el mensaje vigente en el mediano plazo.

Etapa Lanzamiento. Tal como se han analizado en el apartado anterior, internet es el medio número uno que consume el target. Es por eso que internet será uno de los principales medios a través del cual comunicar. Entre las ventajas de pautar en internet se pueden destacar: la capacidad de conexión en cualquier momento y desde cualquier lugar; la flexibilidad propia que presenta el formato; la inmediatez en la publicación de los mensajes; la agilidad de respuesta, la interactividad, pudiendo establecer un ida y vuelta con el público; el poder seleccionar y diferenciar quiénes serán los receptores de los mensajes que emite la empresa ya que se pueden aplicar filtros de edad, sexo, lugar, etc. para pautar; la facultad de cambiar los mensajes y adaptarlos según las respuestas obtenidas. Éstas son solo algunas de los muchos beneficios que ofrece internet y son las razones porque se lo selecciona como uno de los medios fundamentales para la comunicación del MetroBar.

Acompañando los medios online, también se elige la vía pública como medio para esta fase. Se selecciona gracias a su gran cobertura y bajo costo. Optando por comprar soportes de vía pública tales como por ejemplo chupetes o refugios de colectivos, que pueden adquirirse por unidad en forma mensual. Estos estarán ubicados en lugares estratégicos. Según lo evaluado del target, muchos de ellos son estudiantes, es por eso que los soportes elegidos estarán distribuidos cerca de universidades e institutos terciarios. El circuito de Puerto Madero para estudiantes de la Universidad Católica Argentina, Palermo y alrededores para los que asisten a la Universidad de Palermo, entre otros. Adicionalmente, también se decide pautar en los subtes como la línea D, desde

Congreso de Tucumán hasta Catedral en la Ciudad de Buenos Aires. El objetivo de la selección de vía pública en todos los casos serán lugares de alta congregación de jóvenes en la ciudad.

Finalmente, también es importante el planteo de comunicación en televisión por cable. Éste medio resultó tercero en afinidad según los datos de KMR planteados en el punto 6.4.1. Para la tv por cable se seleccionarán señales que se relacionen con el público objetivo. Estas podrían ser Fox, Sony y Warner, por ejemplo. Se podrán realizar auspicios en series claves o bien placas utilizando contenido propio del canal, editado en forma de cápsulas. Esto reducirá el costo de producción que generalmente se ve asociado con la televisión como medio publicitario. De la misma forma, se realizarán piezas gráficas a publicar en revistas afines al público como podría ser el caso de la revista Rolling Stone. TV y gráfica servirán para empujar y sostener el esfuerzo de los mensajes en vía pública.

Etapa Mantenimiento. El objetivo de esta etapa más que nada es el de continuar los mensajes elaborados en la primera etapa, pero en menor proporción. Es decir, utilizar los medios para sostener el mensaje vigente y funcionar como ratificación para nuevos momentos de uso.

El medio único que se escoge en esta etapa es internet. Sumadas a las ventajas descritas en la fase anterior, el medio proporciona la posibilidad de recibir *feedback* de los usuarios que han llegado al espacio e invitar a quienes todavía no lo han hecho. Permite conocer más acerca de sus gustos y necesidades. Pero más elementalmente, ofrece el ambiente óptimo para continuar afianzando más y más el vínculo entre los consumidores y la marca, objetivo principal del negocio.

A partir de la anterior explicación de los medios seleccionados según las etapas creativas resulta importante también aclarar que durante ambos períodos se acompañará la comunicación con mensajes dentro del mismo formato que la marca madre posee, es decir, la radio en sí.

Para esto, se creará un spot de radio a pasar durante las tandas así como *pnts* a realizar por los conductores de todos los programas. De la misma manera, se creará una sección especial en el programa de Sebastián Wainraich y Julieta Pink, "Metro y Medio" al aire de 18 a 21 hs, un horario similar al del funcionamiento del MetroBar. Esta sección contará con un separador especialmente producido para que los oyentes puedan rápidamente identificarla. El contenido que se les dará a los conductores para comunicar tendrá relación con las actividades propias del MetroBar. Es decir, podrán anunciar la presentación de los shows a realizarse en el pub como los ciclos de stand up, acústicos de bandas, firmas de autógrafos y fiestas temáticas. Los oyentes además podrán comunicarse con la radio para conseguir descuentos y entradas para el lugar. Y, al mismo tiempo, los conductores podrán leer e interactuar con aquellos que estén en el bar a través del sitio @MetroBar, en Twitter.

Adicionalmente, se incluirá una viñeta especial en la web de la radio con el mismo contenido de la sección MetroBar para que los oyentes puedan acceder a las novedades también desde el sitio institucional de la radio.

La promoción desde la misma radio es indispensable. Los conductores de los diferentes programas actúan como *recomendadores* del lugar. Esto representa un gran canal para llegar a los oyentes, que fielmente los escuchan a diario. La comunicación a través de la radio además, aparenta ser una vía óptima para la transmisión de mensajes ya que el público está dispuesto a escuchar los relatos de los conductores.

A modo de síntesis, a continuación se elabora un mapa que incluye los distintos medios seleccionados para cada una de las etapas.

		Etapa 1: Lanzamiento	Etapa 2: Mantenimiento
Online	Mix formatos varios		
TV Cable	Auspicios+Cápsulas+Placas		
Vía Pública	Chupetes+Refugios+Subtes		
Gráfica	Revistas especializadas		
Radio Metro	Tanda+pnt+sección		
Sitio web Metro	sección+blog+Redes Sociales		

Figura 18: Elección de medios según etapas creativas. Fuente: Elaboración propia.

Considerando todos los puntos anteriormente mencionados, se establece que el plan de comunicación para el MetroBar se define en base al estudio de tres pilares: el público objetivo, los medios disponibles y el mensaje en sí mismo a comunicar. El entrelazado y la conexión entre los tres pilares de la tríada es clave para la efectiva comunicación. Es por esta razón, que se ha realizado un análisis sobre cada uno de estos tres puntos para comprender su naturaleza en profundidad y para luego crear mensajes que resulten relevantes para el público.

Conclusiones

El desarrollo del negocio planteado en este PG surge a partir de la observación y el análisis de las marcas en la actualidad. En un contexto complejo y altamente competitivo resulta esencial poder diferenciarse de la competencia. Pero esto no es todo, además de distinguirse, se deben establecer conceptos claros que logren posicionarla en la mente del consumidor.

De este modo, las empresas se encuentran frente a diversos obstáculos a la hora de realizar su gestión. Deben encontrar la forma de tomar ventaja de las oportunidades que el mercado presenta y utilizar todas las herramientas disponibles para establecer vínculos con sus consumidores.

Los clientes, por su parte, buscan en las marcas valores en los cuales verse reflejados. Necesitan un tipo de conexión emocional que trascienda la realidad cotidiana y los inspire al empleo de un producto en particular. La aparición del paradigma emocional implica entonces, un cambio en el modo de comunicación y relacionamiento.

En estas circunstancias surge la creación del proyecto aquí presentado: el MetroBar. El mismo, se plantea como una nueva unidad estratégica de negocios para la radio Metro 95.1. Este tipo de organización divide en órganos independientes los diferentes emprendimientos que una empresa puede tener. Cada uno de ellos funciona autónomamente y con un equipo que trabaja exclusivamente para alcanzar los objetivos propuestos. Una nueva unidad estratégica de negocios es capaz de introducir a una marca en nuevos mercados a los que no estaba acostumbrada. Esto es lo que sucede en este caso en particular. El MetroBar se instalará en el circuito gastronómico de la ciudad con una propuesta novedosa nunca antes realizada por una empresa de medios.

La elección de la marca no fue, para la autora, una tarea sencilla. Decidida a encontrar una categoría que significara una real superación personal decidió escoger una compañía

que estuviera alejada de sus actividades cotidianas. El hecho de seleccionar una empresa dedicada a la comunicación fue justamente lo que tiñó al emprendimiento con un sentido de desafío concreto. Se debía encontrar una forma para generar valor en una marca que estuviera ligada a algo tan intangible como la radiodifusión.

Luego de seleccionar a la marca, se debió tomar una fotografía. Una fotografía que retratara la situación en donde se asienta la marca en la actualidad: determinar cuáles son sus características fundamentales, cómo son sus consumidores, cómo éstos consumen, qué posibilidades tiene la empresa, cómo comunica y cuándo lo hace, etc. Resultó vital realizar un relevamiento para elaborar un claro panorama. La utilización de herramientas como TGI, ComScore, KMR fue significativa. La información obtenida debió ser analizada según los distintos enfoques del negocio. Como resultado, los datos alcanzados establecieron una base sólida sobre la cual trazar las estrategias.

El tercer punto importante a la hora de desarrollar el negocio fue el planteamiento del público al cual estaría dirigido el MetroBar. Ya que el objetivo principal es generar un espacio de vínculo entre usuarios y la marca, el conjunto a quienes estará apuntado el establecimiento será, justamente, los oyentes actuales de la radio. A través de la experiencia se intenta acercar a los consumidores para que éstos se conecten con la marca y se establezca un vínculo emocional.

Todos estos elementos: selección de la marca, creación de la idea original para el proyecto, delimitación del público objetivo se entrelazaron con los aprendizajes recogidos de la investigación bibliográfica. Las palabras de Kotler, Aaker y Sheinsohn trazaron la guía para la selección de las estrategias a emplear. Se resolvió tomar los conceptos principales concernientes al marketing de relación. En este sentido, se busca mantener y fortificar las relaciones a largo plazo con los clientes a fin de alcanzar una rentabilidad sostenible para la compañía. De la misma forma, se dispuso combinar las estrategias de

relacionamiento con el marketing emocional. Éste reconoce la importancia de los elementos emocionales al momento del consumo.

A partir de lo analizado en la recolección bibliográfica y el desarrollo de la presentación del emprendimiento, se crearon los planes de ejecución. Dichos planes reflejan la implementación del MetroBar. El espacio traslada a la práctica la teoría estudiada en los primeros capítulos así como también reúne las herramientas y la guía necesaria para completar los objetivos propuestos al comienzo del proyecto: desarrollar un espacio vincular con la marca. Transporta al consumidor a un nuevo escenario y lo sitúa en un plano emocional. Asimismo, nutre de afectividad a la marca y potencia el vínculo con el consumidor a través de las vivencias compartidas. La *experiencia Metro* será una nueva forma de vivir la radio y la música. Mediante ella, se aportarán asociaciones positivas hacia la marca. Todo, con el cometido de generar valor.

Mediante la realización de este PG se presentó una manera original para aportar en la generación de valor de la marca seleccionada. Se desarrollaron los puntos principales que componían al negocio y se describieron las características que lo distinguen como una propuesta única y original.

Referencias bibliográficas

Aaker, D. (1994). *Gestión de valor de la marca: Capitalizar el valor de la marca*.

Madrid: Díaz de Santos.

Albarellos A. et al. (2009). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades* (1ª edición) Buenos Aires: Prentice Hall, Pearson Education.

Ariovich, L. et al. (2008), *La juventud es más que una palabra: Ensayos sobre cultura y juventud*. Buenos Aires, Biblos.

Armani Press (s/f) *Company overview*. Recuperado el 26/08/11 de:

<http://www.armanipress.com/pressrelease/pressDetail?prid=2&year=0000&language=EN>

Artacho, A., Artacho, J. y Lozano Leal, R. (2007). *Procesos de cocina: aspectos transversales*. Madrid: Vision Libros.

Band, W. (1994). *Creación del valor la clave de la gestión competitiva*. Madrid: Díaz de Santos

Bau Arquitectos (s/f). *Comerciales*. Recuperado el 23/02/12 de:

<http://www.bauarquitectos.com/comerciales/radio-set>

Bigné, E. (2003). *Promoción Comercial: Un enfoque integrado*, Madrid: Esic Editorial.

Castro Barroso, C. y Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic Editorial.

Clarín (2011). Palermo Soho: se construye un 70% más que en 2010. Recuperado el 10/11/11 de: <http://www.clarin.com/ciudades/Palermo-Soho->

construye_0_575342570.html

ComScore (2011) Mediciones medios digitales. Buenos Aires.

Costa, J. (2009) *DirCom: Estratega de la Complejidad*. Valencia: Publicaciones Universidad de Valencia.

Diario La Nación (2001). *Ahora los clientes son más exigentes*. Recuperado el 08/07/01 de: <http://www.lanacion.com.ar/318148-ahora-los-clientes-son-mas-exigentes>

Diario La Nación (2004). *Romper el molde*. Recuperado el 26/08/11 de: <http://www.lanacion.com.ar/590419-romper-el-molde>

Diario La Nación (2006) *En vacaciones la radio está más cerca*. Recuperado el 04/04/11 en: <http://www.lanacion.com.ar/772414-en-vacaciones-la-radio-esta-mas-cerca>

Diario La Nación (2010). *Las trampas de la noche porteña*. Recuperado el 16/09/11 disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1323446-las-trampas-de-la-noche-portena>

Diario La Nación (2011). *Jóvenes en busca de una noche perfecta*. Recuperado el 16/09/11 disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1358621-jovenes-en-busca-de-una-noche-perfecta>.

Diario La Nación (2011) *Radio*. Recuperado el 22/09/11 en: <http://www.lanacion.com.ar/1407702-radio>

Diario La Nación (2011). *La vuelta a lo simple*. Recuperado el 25/09/11 disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1376949-la-vuelta-a-lo-simple>

Docampo Otero, G. (2000) *La radio antigua*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.

- García Uceda, M. (2008), *Las claves de la publicidad*, Madrid: Esic Editorial.
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: GRÂAL.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2011). Restaurantes. Recuperado el 25/09/11 disponible en: <http://www.bue.gov.ar/?mo=portal&ac=componentes&f=24&ncMenu=228>
- Guía Oleo (2011). *Restaurantes de Buenos Aires*. Recuperado el 28/09/11 de: <http://www.guiaoleo.com.ar/>
- Haig, M. (2006). *El reinado de las marcas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ibope Argentina S.A (2011) Mediciones de Radio. [Target Group Index]. Buenos Aires.
- Jiménez, A. y Calderón García H. (2004), *Dirección de productos y marcas*, Barcelona: Eureka Media, SL.
- KMR (2011). Provisto por Ibope Argentina S.A [Target Group Index]. Buenos Aires.
- Kofman, F (2008). *La empresa Consciente. Cómo construir valor a través de los valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Kotler, P. (2002), *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Madrid: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, L. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Levy, A. (1981). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lipovetsky, G. (2003). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.

Margulis, M. et al. (2005). *La cultura de la noche: la vida nocturna de los jóvenes de Buenos Aires*, Buenos Aires: Biblos.

McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus cliente*. Barcelona: Editorial Paidós.

Múnera Uribe, P. y Sánchez Zuluaga, U. (2003), *Comunicación Empresarial: una mirada corporativa*, Medellín: Asociación Iberoamericana de comunicación Estratégica.

Myers, D. (2006). *Psicología*. Madrid: Editorial Médica Panamericana S.A

Pérez Casto, C. y Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona: Deusto.

Perfil (2010). *Moneta compró las radios del Grupo Cie*. Recuperado el 04/04/11 en: http://www.perfil.com/contenidos/2010/01/22/noticia_0020.html

Psicoactiva Blog (2007). *Emociones*. Recuperado el 17/02/12 en: <http://psicoactiva.com/emocion.html>

Real Academia Española (2010). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12/05/11 de:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=v%C3%ADnculo

Ries A. y Trout J. (2000), *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Madrid: McGraw Hill/Interamericana España

Rivera Camino, J. et al. (2000). *Conducta del consumidor: Estrategias y tácticas*

aplicadas al marketing, Madrid: Esic Editorial.

Robinette, S. et al. (2001). *Marketing emocional. El método de Hallmark para ganar cliente para toda la vida*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*, Barcelona: Editorial UOC

Rolling Stone (2011). *La mega pierde el dominio del aire*. Recuperado el 22/09/11 en:

<http://www.rollingstone.com.ar/1407858-la-mega-pierde-el-dominio-del-aire>

Russell, J. Thomas (2005) *Kleppner Publicidad*. México: Pearson.

Ryback, D (2005). *EQ. Trabaje con su inteligencia emocional*. Madrid: Editorial DAF S.A

Saló, N. (2005) *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós S.A

Schmitt, B. (2006). *Experimental marketing. Cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones*. Barcelona: Deusto

Schvarstein, L. (2000). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Barcelona: Paidós.

Sheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Machi.

Talaya, Águeda E. et al. (2008), *Principios de marketing*, Madrid: Esic Editorial.

The Walt Disney Company (s/f). *Company Overview*. Recuperado el 26/08/11 de:

<http://corporate.disney.go.com/corporate/overview.html>

Wayland R. y Cole P. (1998). *Cerca del cliente. Nuevas estrategias para el crecimiento rentable*. España: Ediciones Deusto.

Wilensky, A. (2003). *La Promesa de la Marca*. Buenos Aires: Tema.

Bibliografía

Aaker, D. (1994). *Gestión de valor de la marca: Capitalizar el valor de la marca*.

Madrid: Díaz de Santos.

Aaker, D. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.

Albarellos A. et al. (2009). *Marketing y Competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades* (1ª edición) Buenos Aires: Prentice Hall, Pearson Education.

Arnold, D. (1992). *Manual de la gerencia de marca*. Bogotá: Norma.

Ariovich, L. et al. (2008), *La juventud es más que una palabra: Ensayos sobre cultura y juventud*. Buenos Aires, Biblos.

Armani Press (s/f) *Company overview*. Recuperado el 26/08/11 de:

<http://www.armanipress.com/pressrelease/pressDetail?prid=>

[2&year=0000&language=EN](http://www.armanipress.com/pressrelease/pressDetail?prid=2&year=0000&language=EN)

Artacho, A., Artacho, J. y Lozano Leal, R. (2007). *Procesos de cocina: aspectos transversales*. Madrid: Vision Libros.

Band, W. (1994). *Creación del valor la clave de la gestión competitiva*. Madrid: Díaz de

Santos

Bau Arquitectos (s/f). *Comerciales*. Recuperado el 23/02/12 de:

<http://www.bauarquitectos.com/comerciales/radio-set>

Bigné, E.(2003), *Promoción Comercial: Un enfoque integrado*, Madrid: Esic Editorial.

Castro Barroso, C. y Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic Editorial.

Clarín (2011). Palermo Soho: se construye un 70% más que en 2010. Recuperado el

10/11/11 de: <http://www.clarin.com/ciudades/Palermo-Soho->

[construye_0_575342570.html](http://www.clarin.com/ciudades/Palermo-Soho-construye_0_575342570.html)

ComScore (2011) Mediciones medios digitales. Buenos Aires.

Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2009) *DirCom: Estratega de la Complejidad*. Valencia: Publicaciones

Universidad de Valencia.

Diario La Nación (2001). *Ahora los clientes son más exigentes*. Recuperado el 08/07/01

de: <http://www.lanacion.com.ar/318148-ahora-los-clientes-son-mas-exigentes>

Diario La Nación (2004). Romper el molde. Recuperado el 26/08/11 de:

<http://www.lanacion.com.ar/590419-romper-el-molde>

Diario La Nación (2006) *En vacaciones la radio está más cerca*. Recuperado el 04/04/11

en: <http://www.lanacion.com.ar/772414-en-vacaciones-la-radio-esta-mas-cerca>

Diario La Nación (2010). *Las trampas de la noche porteña*. Recuperado el 16/09/11

disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1323446-las-trampas-de-la-noche-portena>

Diario La Nación (2011). *Jóvenes en busca de una noche perfecta*. Recuperado el 16/09/11 disponible en:

<http://www.lanacion.com.ar/1358621-jovenes-en-busca-de-una-noche-perfecta>.

La Nación (2011) *Radio*. Recuperado el 22/09/11 en:

<http://www.lanacion.com.ar/1407702-radio>

Diario La Nación (2011). *La vuelta a lo simple*. Recuperado el 25/09/11 disponible en:

<http://www.lanacion.com.ar/1376949-la-vuelta-a-lo-simple>

Docampo Otero, G. (2000) *La radio antigua*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.

García Uceda, M. (2008), *Las claves de la publicidad*, Madrid: Esic Editorial.

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

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2011). Restaurantes. Recuperado el 25/09/11

disponible en: <http://www.bue.gov.ar/?mo=portal&ac=componentes&f=24&ncMenu=228>

Guía Oleo (2011). *Restaurantes de Buenos Aires*. Recuperado el 28/09/11 de:

<http://www.guiaoleo.com.ar/>

Haig, M. (2006). *El reinado de las marcas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Igarza, R. (2008). *Nuevos Medios: Estrategias de Convergencia*. (1ª ed.) Buenos Aires: La Crujía.

Ibope Argentina S.A (2011) Mediciones de Radio. [Target Group Index]. Buenos Aires.

Jiménez, A. y Calderón García H. (2004), *Dirección de productos y marcas*, Barcelona:

Eureca Media, SL.

KMR (2011). Provisto por Ibope Argentina S.A [Target Group Index]. Buenos Aires.

Kofman, F (2008). *La empresa Consciente. Cómo construir valor a través de los valores*. Buenos Aires: Aguilar.

Kotler, P. (2002), *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Madrid: Pearson.

Kotler, P.y Keller, L. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Lipovetsky, G. (2003). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.

Levy, A. (1981). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Margulis, M. et al. (2005). *La cultura de la noche: la vida nocturna de los jóvenes de Buenos Aires*, Buenos Aires: Biblos.

McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus cliente*. Barcelona: Editorial Paidós.

Merayo, Arturo (2009). *La radio en Iberoamérica*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Múnica Uribe, P. y Sánchez Zuluaga, U. (2003), *Comunicación Empresarial: una mirada corporativa*, Medellín: Asociación Iberoamericana de comunicación Estratégica.

Myers, D. (2006). *Psicología*. Madrid: Editorial Médica Panamericana S.A

Pérez Casto, C. y Salinas, G. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona:

Deusto.

Perfil (2010). *Moneta compró las radios del Grupo Cie*. Recuperado el 04/04/11

en: http://www.perfil.com/contenidos/2010/01/22/noticia_0020.html

Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Buenos Aires: Deusto.

Psicoactiva Blog (2007). *Emociones*. Recuperado el 17/02/12 en:

<http://psicoactiva.com/emocion.html>

Real Academia Española (2010). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12/05/11 de:

http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=v%C3%ADnculo

Ries A. y Trout J. (2000), *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Madrid: McGraw

Hill/Interamericana España

Rise, A. (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw-Hill.

Rivera Camino, J. et al. (2000). *Conducta del consumidor: Estrategias y tácticas*

aplicadas al marketing, Madrid: Esic Editorial.

Robinette, S. et al. (2001). *Marketing emocional. El método de Hallmark para ganar*

cliente para toda la vida, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*, Barcelona:

Editorial UOC

Rolling Stone (2011). *La mega pierde el dominio del aire*. Recuperado el 22/09/11 en:

<http://www.rollingstone.com.ar/1407858-la-mega-pierde-el-dominio-del-aire>

Rossotti, Charles O., Two Concepts of long range planning. Management Consulting Group, Boston Trust Company.

Russell, J. Thomas (2005) *Kleppner Publicidad*. México: Pearson.

Ryback, D (2005). *EQ. Trabaje con su inteligencia emocional*. Madrid: Editorial DAF S.A

Saló, N. (2005) *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós S.A

Schmitt, B. (2006). *Experimental marketing. Cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones y relaciones*.

Barcelona: Deusto

Schvarstein, L. (2000). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Barcelona: Paidós.

Sheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Machi.

Talaya, Águeda E. et al. (2008), *Principios de marketing*, Madrid: Esic Editorial.

The Walt Disney Company (s/f). *Company Overview*. Recuperado el 26/08/11 de:

<http://corporate.disney.go.com/corporate/overview.html>

Tungate M. (2007). *El universo publicitario. Una historia global de la publicidad*.

Barcelona: Gili.

Tzu, Sun. *El Arte de la Guerra* (2009) (6ª ed). Madrid: Edaf

Wayland R. y Cole P. (1998). *Cerca del cliente. Nuevas estrategias para el crecimiento rentable*. España: Ediciones Deusto.

Wilensky A. (2003) *La Promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas.

Wilensky, A. (1988). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Tesis.