

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Boutique de Bebidas

Una nueva forma de disfrutar el alcohol

Ailin Iannitelli
Cuerpo B del PG
11/09/13
Licenciatura Publicitaria
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Agradecimientos

El primer agradecimiento es para Martín Stortoni, por guiarme y ayudarme SIEMPRE. Nunca conocí a un profesor más comprometido con los alumnos. Su función no termina fuera de la universidad, él es tan profesor en clase como fuera de la misma. Gracias Martín, no sabés la enormidad que representa tu ayuda!

En segundo lugar, a mi familia por aguantar mis malhumores cuando no dormía en toda la noche o cuando tenía que rehacer capítulos.

Y en último lugar, aunque no por ello menos importante, a Angie, que escuchar la palabra seminario, tesis y afines, ya le provoca dolor de oído. Gracias por soportarme y obligarme a seguir!

Índice.

Introducción	6
Capítulo 1: La Publicidad	15
1.1 La publicidad a través del tiempo	16
1.2 La publicidad hoy	18
1.2.1 Una tendencia contemporánea	18
1.2.2 Complementar lo racional con lo emocional	20
Capítulo 2: El <i>Delivery</i> de bebidas alcohólicas	23
2.1 El nacimiento de los <i>deliverys</i>	23
2.2 Los <i>deliverys</i> y las <i>previas</i>	24
2.3 La problemática	26
2.4 El nuevo emprendimiento: Boutique de Bebidas	28
Capítulo 3: Posicionamiento	30
3.1 La probabilidad en los negocios	30
3.2 Pensamiento estratégico	31
3.3 Definición de posicionamiento	31
3.3.1 El posicionamiento de la competencia	32
3.3.2 Posicionamiento deseado	36
3.3.3 <i>Naming</i>	38
Capítulo 4: Estrategia de marketing	40
4.1 Visión y misión de la empresa	40
4.2 Situación empresarial	41

4.3 <i>Marketing</i> estratégico	45
4.3.1 Análisis interno de la empresa	45
4.3.2 Análisis Interno y externo	48
4.3.3 Análisis del negocio	50
4.3.4 Objetivos y estrategias	53
4.3.4.1 Nuevas tendencias del <i>marketing</i>	55
4.4 <i>Marketing</i> operativo	56
Capítulo 5: Estrategia de branding	60
5.1 El <i>branding</i>	60
5.2 Búsqueda de contradicciones	62
5.3 Construcción de la marca	66
5.3.1 Conociendo el terreno	68
5.3.2 Bocetos iniciales de la marca	72
5.3.3 Construyendo las bases estructurales	78
5.3.4 Complementando el proceso de construcción	79
5.4 Una imagen dice más que mil palabras	82
Capítulo 6: Estrategia de Comunicación	84
6.1 La planificación de la publicidad	84
6.1.1 La empresa	85
6.1.2 Antecedentes publicitarios de la competencia	87
6.1.3 La audiencia de Boutique de bebidas	89
6.1.3.1 Análisis de <i>clústers</i>	92
6.1.4 Desarrollo de la estrategia creativa	94
6.1.5 <i>Análisis de los medios de comunicación</i>	97
6.1.5.1 Mix de medios para Boutique de bebidas	99

6.1.5.2 Planteo estratégico por etapas	103
6.1.6 Evaluación	105
Conclusiones	107
Listado de Referencias Bibliográficas	111
Bibliografía	115

Introducción.

El siguiente proyecto de graduación trata sobre la creación de una empresa denominada Boutique de Bebidas, que se especializa en ofrecer el servicio de envío a domicilio de bebidas alcohólicas, abarcando su cartera de productos una gran variedad de opciones, desde tragos elaborados en el momento hasta bebidas de lujo y colección. Esencialmente trata de la inserción de un nuevo servicio dentro de un sector sobrepoblado, caracterizado por la existencia de una multiplicidad de servicios de *delivery* tradicionales. Esto yace en una problemática actual generada por la existencia de una numerosa oferta ante la demanda, lo que genera una ardua tarea al momento de la diferenciación. Aplicado a esta problemática se implementarán herramientas del *marketing* y la publicidad para lograr insertar a la nueva empresa en el mercado.

Debido a que el proyecto consta de la creación de una nueva marca y del desarrollo de sus estrategias de *marketing* y comunicación, se optó por la categoría de proyecto profesional, bajo la línea temática de empresas y marcas, siendo la metodología de investigación la observación no participativa.

El principal objetivo es el lanzamiento de Boutique de Bebidas para ser inmersa en el mercado de Capital Federal. Como objetivos secundarios se tiene el desarrollo de una correcta estrategia de *marketing* que guíe el accionar de la empresa a lo largo de su proceso; la conformación de una estrategia de *branding* que le de una identidad a la marca en cuestión; y por último, la implementación de una estrategia de comunicación que de a conocer a la empresa dentro de su segmento, posicionándola correctamente ante la percepción del cliente.

Boutique de Bebidas deberá imponerse dentro de un mercado altamente competitivo, presentando un servicio diferenciado, innovador y novedoso. Como el subtítulo del proyecto lo enfatiza, se trata de una nueva forma de disfrutar el alcohol, siendo ésta más placentera y sofisticada al mismo tiempo.

Boutique de bebidas, no solo comercializará bebidas del mismo modo en que lo hacen los servicios de *delivery* regulares, sino que le agregará a su oferta la posibilidad de adquirir tragos elaborados en el momento por *barmans* especializados, así como también bebidas de lujo y de colección. De esta manera se estará planteando un modelo de negocios enfocado plenamente en una correcta satisfacción del cliente y en una constante mejora del servicio.

Mediante el proyecto de grado se demostrará la importancia de una correcta planificación al momento de lanzar una nueva empresa al mercado, para así poder garantizar una mayor probabilidad del cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos.

Actualmente, se vive una época en que cada persona se encuentra expuesta a un gran número de productos y servicios, así como también a anuncios de todo tipo, prácticamente en todas partes. A raíz de esto, surge una necesidad esencial a nivel empresarial que no puede ser ignorada: la diferenciación.

Esta diferenciación debe ser abordada por las empresas desde dos perspectivas: lo tangible y lo intangible. Dentro de lo tangible, las organizaciones deben proveer productos que presenten cualidades físicas y/o funcionales distintivas con respecto a sus competidores. Con respecto a lo intangible, deben vincularse con sus consumidores a nivel emocional. La percepción juega un rol fundamental, ya que será a través de la misma que los consumidores aceptan o rechazan a una marca. Cabe destacar que estas dos perspectivas deben complementarse; es decir, será conveniente poseer ambas diferenciaciones (de ser posible) para destacarse dentro del segmento.

Igualmente, por la velocidad que se sufre hoy en el mercado ante los cambios y avances, en ocasiones es difícil ofrecer una diferenciación tangible ya que cuando se lanza un producto o servicio nuevo al mercado, éste es rápidamente copiado por el resto, por lo que esta ventaja diferencial se pierde automáticamente. Lo importante para las empresas es, en primer lugar, intentar evolucionar constantemente y nunca detener el pensamiento ni desarrollo de ideas. Y, en segundo lugar, generar una fuerte identidad corporativa, y a

su vez una estrecha relación con los consumidores establecida a través de vínculos emocionales.

Es en el segundo punto, en el que surge la importancia de un desarrollo de identidad de marca coherente y consistente. El principal argumento para ello, radica en la alta probabilidad de perder la ventaja diferencial física o funcional mediante la copia del servicio, por lo que la diferenciación emocional debería prevalecer y minimizar el contratiempo, garantizando una cuota de fidelidad por parte de los consumidores.

No se puede garantizar certeramente el cumplimiento de una campaña, ya que las empresas se desarrollan dentro de un mercado cambiante e imposible de controlar completamente desde la empresa. Sin embargo, hay herramientas que permiten minimizar las probabilidades de fracaso, ya que analizan a ese mercado en cuestión, y establecen estrategias de acción que mejor se adapten ante el mismo. Para el correcto desarrollo del proyecto de grado denominado Boutique de bebidas, se hizo un recorrido de seis capítulos.

En primer lugar, resultó pertinente desarrollar un estudio comprendiendo a la publicidad y su evolución a través del tiempo. Se hizo mención a las nuevas tendencias, y también a la actividad publicitaria dentro del segmento de las bebidas alcohólicas. Luego, se abordó al segmento comenzando por hacer referencia a su historia y surgimiento en el país. En esta etapa surge la necesidad de comenzar a esbozar y plantear la problemática central del proyecto de graduación en cuestión. Una vez planteada la problemática se provee de una solución para la misma mediante la conformación de un nuevo proyecto denominado Boutique de bebidas. Al momento de generar un nuevo emprendimiento surge, en primer lugar, la necesidad de determinar un posicionamiento deseado para el mismo, ya que es el que guiará al resto de las estrategias de la empresa. Luego de establecer el posicionamiento fue posible desarrollar la estrategia de marketing, que luego daría lugar a la estrategia de *branding* y por último a la de comunicación.

Haciendo referencia al recorrido que ha guiado el desarrollo del proyecto de graduación, será pertinente hacer una breve descripción de lo abordado en cada capítulo particularmente.

En el primer capítulo se hizo hincapié en la envergadura y trascendencia de la publicidad y de sus herramientas para el desarrollo de las marcas y comunicación de las mismas dentro de los mercados actuales. Para ello, se comenzó haciendo referencia a su evolución histórica, hasta establecerse en una época de post-modernidad.

En el capítulo dos se pasó a hacer una reseña histórica del segmento de los *deliverys* de bebidas alcohólicas. Para ello, se mencionaron hechos que modificaron el curso de la sociedad y que derivaron en la aparición y auge del negocio en cuestión. En esta etapa también se hizo referencia a las leyes que engloban esta actividad comercial dentro de la zona geográfica en que se desarrollará la empresa, señalando sus modificaciones en el tiempo. Es en este capítulo que se aborda la principal problemática que presenta el segmento, y que se presenta la solución ante el mismo mediante el desarrollo de una nueva marca, Boutique de bebidas.

El siguiente capítulo hace referencia al posicionamiento, ya que es uno de los factores imprescindibles para lograr una correcta diferenciación de la marca con respecto al resto de los competidores. Se comenzó por establecer al posicionamiento de la marca ya que es el que guía al resto de las estrategias y planes de acción.

Una vez establecido el posicionamiento deseado para la marca, se prosiguió con el desarrollo de la estrategia de *marketing* a lo largo del capítulo número cuatro. En él se establecieron las pautas necesarias para guiar al correcto desarrollo de la empresa. También en esta etapa se mencionaron e implementaron nuevas tendencias del *marketing*, como lo son el *marketing* de la experiencia y el *marketing* de relaciones.

A lo largo del capítulo cinco se desarrolló la estrategia de *branding*, para lograr establecer una identidad de marca fuerte y consistente dentro de un mercado que exige una

diferenciación perceptible. El principal objetivo de la misma radica en desarrollar la esencia y personalidad de la marca.

En el último capítulo, se desarrolló la estrategia comunicacional de la campaña publicitaria que dará a conocer a la empresa e intentará posicionarla correctamente en el mercado. Esta etapa resulta de suma importancia ya que es la que permite comunicar al público la existencia de Boutique de bebidas.

Resulta necesario enfatizar lo indispensable que resulta la etapa de investigación para desarrollar correctamente el proyecto de graduación. Para ello requiere de un alto grado de lectura, no solo de autores reconocidos mundialmente, sino también de los propios compañeros del establecimiento educativo y futuros colegas profesionales.

Esta actividad de lectura ayuda a conocer lo que ya se ha estudiado con respecto al tema en cuestión para poder abordarlo desde una perspectiva diferente y además utilizarlo como una base estructural de conocimiento.

Para este proyecto, se han estudiado proyectos de graduación ya aprobados de alumnos de publicidad que se centraron en temas similares a los propuestos en el de Boutique de bebidas debido a que en ocasiones resultan de suma ayuda para el desarrollo del proyecto.

El primero que se ha tomado en consideración es el creado por Martín Sureda (2010) denominado *Campaña publicitaria San Tomé Delivery*. Como su nombre lo dice, trata sobre el desarrollo de una campaña publicitaria para el servicio de *delivery* de alcohol San Tomé. Se ha tomado a este caso como punto de partida debido a la similitud en el tema abordado, ya que al igual que Boutique de bebidas trata sobre un *delivery* de bebidas alcohólicas. Sin embargo, hay una diferencia que radica en el hecho de que Sureda desarrolla una campaña de un servicio y marca ya existente, mientras que Boutique de bebidas trata de una marca inexistente. En el desarrollo del PG explicita una afirmación interesante: "San Tomé no invierte en la comunicación de su empresa. Por esta razón y por ser un mercado prácticamente *nuevo* es que se creara una campaña

publicitaria” (síntesis, párr. 3) Esta afirmación resultó útil para la realización del proyecto ya que sustenta el hecho de que el mercado es novedoso y que por ende, amerita la implementación y desarrollo de una campaña de identidad y publicitaria.

El segundo proyecto de graduación fue el de Salvador Ugarte (2011), denominado *Fullescabio*, otra forma de pautar. Al igual que el proyecto de Sureda, también trata sobre el desarrollo publicitario de un *delivery* de bebidas ya existente, y a su vez hace referencia a la problemática de la baja tasa de inversión publicitaria que existe en el mercado en cuestión.

Además, el autor hace referencia a la evolución de la publicidad, enfatizando el hecho de que a pesar de sus cambios a lo largo de los años, el objetivo siempre ha sido el mismo:

Frente a la evolución de la publicidad como tal, es frecuente creer que se trata de una práctica de origen reciente. Evidentemente, la sofisticación de la publicidad es un fenómeno reciente, que crece notoriamente en la actualidad. No obstante, el deseo de persuadir a otros existe desde tiempos remotos (p. 5)

Luego, la búsqueda de antecedentes se focalizó en casos de *branding* y *rebranding* específicamente, encontrándose como uno de los proyectos más pertinentes el de Mónica Arrué (2012), denominado *El re branding de Sushi Pop*.

Se ha tomado en consideración a este proyecto debido a que trata sobre el *rebranding* de un *delivery*, en el que el principal objetivo yace en generar una nueva identidad corporativa para Sushi Pop.

El proyecto resultó ser de ayuda debido a que allí se enfatiza la importancia de la implementación del *branding* emocional y de herramientas y tendencias contemporáneas:

Esto da paso entonces para la introducción de las herramientas a utilizar para el re branding, el branding emocional y el marketing de experiencia, las cuales proporcionan la marca valor emocional y la posibilidad de crear un vínculo con el cliente fuerte y que va más allá de los beneficios propios del producto y el servicio (Síntesis, párr. 7)

Siguiendo con esta temática y manteniendo el foco de análisis en la magnitud de las nuevas tendencias que brindan la publicidad y el marketing, se aludió al proyecto de Diana Robayo (2012) denominado *Hausmann Cabaret*.

Éste trata sobre la creación de una nueva marca dentro del segmento del ocio, creando de esta manera un cabaret llamado Hausmann.

En él explicita:

se desarrolla la gestión de la marca *Hausmann* a través del uso de un conjunto de herramientas como el *branding* emocional, el *marketing* de la experiencia y el *marketing* sensorial que desembocan a una propuesta cuyo fin consiste en la creación del valor de la marca (Síntesis, párr. 9)

Un elemento destacable es el de la creación de valor de la marca. Aquí no solo explica la importancia de implementar herramientas tales como el *branding* emocional, *marketing* de la experiencia y el *marketing* sensorial aisladamente, sino que esas herramientas contribuyen a la generación de valor de marca, algo que se planea a largo plazo.

Por su parte, María Bello (2012) en el proyecto denominado *Make. Believe*, intenta reconstruir el vínculo entre el sujeto y la marca Sony PS3.

Esta problemática que plantea Bello se vincula con el proyecto Boutique de bebidas ya que, el construir un vínculo con los consumidores será de suma importancia para la empresa.

Como lo afirma la autora de *Make. Believe*,

En una categoría de bienes en constante actualización, contar con un consumidor fiel representa una oportunidad para aumentar su *share of wallet* y poder canalizar las inversiones de la empresa hacia aquellos clientes que representen el mayor beneficio potencial. (Síntesis, párr. 5)

Otro proyecto de grado que resultó provechoso como base estructural de conocimiento fue el de Andrea Guerrero (2012), denominado *El retail llevado a las emociones*.

El proyecto trata sobre el reposicionamiento de la marca Almacenes Only, que se dedica a la comercialización de ropa para el grupo familiar. La problemática yace en que la empresa está claramente definida e identificada por sus bajos costos, dejando de lado todo factor emocional. Por estas razones, en este proyecto las emociones adquieren un rol importante en el desarrollo de la marca. Lo que pretende realizar a través de su proyecto es:

cambiar el discurso racional que Almacenes Only posee actualmente para convertirla en una marca humanizada a partir de valores emocionales, lo cual la acerque al consumidor y a interactuar con él, logrando así tener mayor competitividad en el mercado frente a las demás marcas (Síntesis, párr. 4)

Este proyecto resulta de suma relevancia para Boutique de bebidas ya que se pretende generar una marca humanizada basada en valores emocionales para apegarse a los consumidores y lograr así establecer vínculos a largo plazo.

Otro proyecto que fue contemplado fue el de Crista Vielman (2012) denominado *Hidratación saludable*. En él trata la expansión de la marca Vitaminwater al territorio guatemalteco, a través del *branding* emocional y una campaña publicitaria. Además hace referencia al éxito de la marca en Estados Unidos para justificar la viabilidad del proyecto en Guatemala.

Con respecto a los cambios que se han sufrido en los últimos años dentro de los diferentes mercados a nivel mundial, la autora describe cómo sobreponerse ante esos obstáculos:

Las marcas han evolucionado a lo largo de los años como consecuencia a los cambios constantes en las demandas de los individuos como consumidores. El contexto en el que se desenvuelven éstas esta marcado por los efectos de la globalización, la posmodernidad y el individualismo, por lo que las marcas deben adaptarse a estos cambios para lograr la atención de su público objetivo (...) es a través de el branding emocional, y una campaña publicitaria efectiva que el producto puede llegar a tener un lanzamiento exitoso en el mercado y logre su permanencia en éste (Síntesis, párr. 2)

El apartado en cuestión resultó valioso para Boutique de bebidas, ya que nuevamente aluden a los cambios que se sufren en la sociedad y que afectan, por ende las conductas de los consumidores. Aplicado a ello, surge la importancia y necesidad de adaptarse a esas modificaciones mediante la implementación de las herramientas del marketing y publicidad.

Otro proyecto que ha formado parte de la búsqueda de antecedentes de Boutique de bebidas es el de Daniel Pace (2012). Su proyecto denominado Malas marcas, trata esencialmente sobre la marca Vacavaliente, debido a que presenta una variedad de problemas y errores que hacen que la marca no sea percibida positivamente por sus

públicos tanto internos como externos. Consecuentemente, el objetivo principal del proyecto consiste en determinar en dónde yacen los errores para así poder modificarlos.

En el desarrollo del mismo hace una afirmación sumamente llamativa: “Vacavaliente es una empresa que en la actualidad lucha por sobrevivir en un mercado que no permite planificaciones a largo plazo” (Síntesis, párr. 9)

Lo que resulta atrayente es el decir que los mercados actuales no permiten la supervivencia de planificaciones a largo plazo. Esta afirmación se tomará como una base de conocimiento estructural, ya que efectivamente, resulta indispensable modificar las estrategias y planes a medida que se avanza para que éstas puedan adaptarse al día a día.

Por otro lado, se hizo hincapié en el proyecto de María Parada (2012) al que llamó *El lujo e-business*. En él enfatiza el valor del e-business e Internet dentro de una sociedad que ha sufrido tantos cambios. Habla de esta herramienta en plena expansión como una fuente infinita de posibilidades. Aplicado a ello, hace alusión a las marcas de lujo afectadas por la crisis económica y destaca que a causa de ello se han visto obligadas a implementar el *e-business* para asegurar su supervivencia:

Hoy en día, Internet y todos sus recursos, incluido el e-business, constituyen una pieza fundamental de las estrategias 360, transformándose en un eslabón infaltable de la cadena. El e-business es un recurso valioso y utilizado desde hace ya varios años en la mayoría de las estrategias de las marcas (Síntesis, párr. 5)

En el apartado se enfatiza la magnitud de la implementación de Internet para que las empresas se adapten mejor a la época en que están inmersas. Esto es un tema de relevancia para Boutique de bebidas ya que uno de sus principales canales de distribución será a través de Internet, por lo que gran parte del esfuerzo estará depositado allí.

Finalmente, se ha tomado como último antecedente al proyecto de María Otero (2012), denominado *La reinserción del catálogo en la era digital*. En él pretende abordar la

necesidad de reincorporar al catálogo como una de las principales herramientas de comunicación entre una empresa y sus públicos.

Sin embargo, no se limita a impulsar la causa aisladamente sino aliada, una vez más de las poderosas herramientas que brinda el Internet. Se habla entonces del rol del Internet en la sociedad contemporánea, intentando explicar por qué esta tendencia ha sido tan exitosa:

En la actualidad, la falta de tiempo, la sensación de necesitar que los días duren más de veinticuatro horas, el exceso de actividades, con horarios full-time y el nuevo rol que ocupa la mujer dentro de la sociedad han generado que Internet, se haya vuelto el medio ideal y facilitador de muchas tareas (Síntesis, párr. 2)

Esa afirmación está íntimamente ligada a Boutique de bebidas, ya que efectivamente Internet es facilitador al momento de comunicarse con un *delivery*, sea cual fuere el producto que ofrezca. En primer lugar, los individuos consultan Internet para obtener los métodos de contacto con los diferentes establecimientos; y en segundo lugar, desde Internet mismo se pueden encargar los productos y hasta monitorear el estado de los mismos en tiempo real.

Una vez destacados todos aquellos factores pertinentes, tales como la categoría y línea temática del proyecto; los objetivos tanto principal como secundarios; la metodología de investigación implementada; el recorrido que guió al desarrollo del proyecto; el resumen de los capítulos que lo conforman; y por último, los antecedentes que fueron tomados en consideración como una base estructural del conocimiento; ahora sí, será factible proceder con el desarrollo mismo del proyecto de graduación Boutique de bebidas.

Capítulo 1: La Publicidad.

Este primer capítulo comprenderá un recorrido histórico a lo largo de la evolución de la publicidad para así comprender la envergadura de la misma. De esta manera surge la necesidad de remontarse a sus orígenes y a su desarrollo a través del tiempo, desembocando en las últimas tendencias actuales tales como el *marketing* de relaciones, *marketing* de experiencias y el *branding*.

Una de las definiciones más utilizadas para referirse a la publicidad es la del reconocido Otto Kleppner (2005). Él la delimitó como “un mensaje pagado por un patrocinador identificado, que generalmente se entrega a través de un medio de comunicación masiva” (p. 37).

Se tomará a esta definición como un punto de partida y se la desarrollará en mayor profundidad ya que Kleppner habla de un patrocinador que, a través de un medio de comunicación masivo, difunde un mensaje pagado; mas no hace referencia a uno de los propósitos fundamentales de la publicidad, que es la interacción entre una empresa y su público. En definitiva, esta delimitación carece de uno de los elementos primordiales: la gente. El cometido final de la publicidad no es que el mensaje sea emitido a través de un medio de comunicación, sino que el mensaje impacte sobre aquellas personas que resultan de interés para el anunciante. Lo importante no es estar presente en un medio masivo, sino ser escuchado y visto por el público objetivo de la marca.

Además cabe destacar el hecho de que Kleppner enfatiza que por lo general el mensaje es entregado a través de un medio de comunicación masivo. Sin embargo, hoy se comunica mediante una multiplicidad de medios que no requieren ser masivos para ser considerados como un mensaje publicitario.

Partiendo de la elaboración proporcionada por Kleppner y sumados aquellos conceptos pertinentes, podría definirse a la publicidad como la emisión de un mensaje pago por parte de un anunciante, que está dirigido a diferentes grupos de personas previamente

definidos y que se propaga a través de distintos medios, dependiendo tanto de las necesidades como de las posibilidades del anunciante en cuestión.

1.1. La publicidad a través del tiempo.

No existe evidencia física que determine el momento exacto en que comenzó la publicidad ni cuándo se creó el primer mensaje publicitario, no obstante Erikson (1989) va a situar el inicio y desarrollo de la disciplina conjuntamente con la revolución industrial, ya que en ese momento se incrementó enormemente la producción de bienes, y a raíz de ello cada producto necesitaba ser diferenciado de su competencia.

A su vez, resulta importante clarificar cómo fue el desarrollo de la publicidad a lo largo de las diferentes épocas, ya que ésta ha evolucionado con el correr del tiempo a la par del avance de la sociedad.

Cabe destacar que existe una estrecha relación entre la publicidad y el *marketing*, y es por esta misma razón que ambas disciplinas se han ido transformando conjuntamente a lo largo de los años.

Alrededor de la década de los años treinta, el *marketing* estaba enfocado en la producción, es decir que se fabricaban productos independientemente de la necesidad o deseos de la gente, ya que se creía que cualquier producto que se creara sería adquirido por alguien. De esta manera era usual que se generaran altos índices de ventas al comienzo, que luego disminuían notablemente. Ese fenómeno fue el que produjo un quiebre, y por ende, un cambio en el pensamiento de los comerciantes de la época, para pasar de un marketing enfocado en la producción, a un marketing enfocado en el cliente. Esta nueva tendencia estaba orientada **a conocer al *target*, generando así la importancia de indagar acerca de sus gustos, hábitos, tendencias, deseos, expectativas, y uno de los factores más significativos, sus frustraciones, porque es allí donde se reinará.**

Básicamente, esto es lo que define al *marketing*. El enfocarse en las necesidades y deseos de las personas y poder crear y ofrecer un nuevo producto o servicio que los

satisfaga adecuadamente. En palabras de Kotler, el marketing es “satisfacer necesidades de manera rentable” (2002, p. 1)

De una producción masiva y generalizada se pasó a una producción más consciente y enfocada en las verdaderas necesidades que debían ser satisfechas. Se entendió que no había manera de satisfacer a todos y cada uno de los individuos proporcionando una misma solución, sino que enfocándose en una cuota de mercado más pequeña se podían ofrecer productos y servicios que se adaptaran mejor a las necesidades de ese grupo. De esta manera se podían explotar nichos insatisfechos.

Esta problemática está estrechamente relacionada con lo que expone Lipovetsky (2005). Él señala que en la modernidad, el hombre estaba sumergido en reglas uniformes y se dejaban de lado las preferencias y expresiones singulares. Estaban guiados por las convenciones sociales, el imperativo moral, las reglas fijas y estandarizadas, en resumen, por una *voluntad general*. Con el proceso de personalización que se genera en la sociedad post-moderna se incentiva el respeto a la singularidad subjetiva y a la personalidad incomparable. Hoy, en la post-modernidad reina la indiferencia de masa y los individuos se guían por las elecciones privadas y los deseos propios con la menor represión posible.

De acuerdo con lo expuesto por Lipovetsky (2005), antes la sociedad estaba guiada por las convenciones sociales, mientras que hoy los propios deseos de cada individuo son los que gobiernan su accionar. De esta manera deja de importar el bienestar general, siendo primordial el bienestar propio. Y es por eso que surge la necesidad de enfocar los esfuerzos del *marketing* a cada individuo. Cada persona tiene deseos, necesidades, gustos, temores, hábitos y preferencias diferentes; y éstos no pueden ser satisfechos de igual manera para todos.

Consecuentemente, surgieron infinidad de productos y servicios que se adaptaban a una gran variedad de necesidades y deseos. Y si la producción estaba enfocada en un determinado grupo de personas, con características específicas y distintas a las de otros

grupos; entonces la comunicación debía ser igual de segmentada. Es por esta razón que se alega que los cambios del *marketing* y la publicidad se construyeron a la par. De una comunicación también masiva, se pasó a una comunicación más personal y segmentada. A partir de este nuevo enfoque comienza a importar impactar a personas y que éstas se sientan únicas y especiales. Deben sentir que la publicidad les está hablando específicamente a ellos. Y justamente la palabra *sentir* es la que adquiere importancia en la publicidad de hoy, porque las sensaciones y la percepción lo define todo.

1.2. La publicidad hoy.

Podría decirse que hace veinte años atrás ir de compras era una tarea menos compleja que lo que representa la actualidad. Comprar un *shampoo* para el pelo, por ejemplo, no presentaba demasiada dificultad a la hora de elegir porque las opciones eran más acotadas. Hoy, una góndola de *shampoo* brinda una amplia variedad de opciones que prometen solucionar una indeterminada cantidad de problemas. De esta manera, como explicita Germán Castaños (Comunicación Personal, 2013), al existir una oferta tan amplia, el hecho de elegir un producto determinado por sobre otro, la mayoría de las veces está ligado al impacto generado por la publicidad a nivel mental.

En un solo supermercado hay unos 40.000. Pero hay un dato que puede preocupar mucho a los fabricantes. También en EE.UU., la familia media satisface todas sus necesidades con 150 de esos productos estándar disponibles en los supermercados. Esto significa que hay bastantes probabilidades de que 39.850 sean absolutamente ignorados. Hay que trabajar para ser uno de esos. (Trout, 2001, p.150)

No hay manera alguna de saber con exactitud la razón por la cual una persona elige un producto y no otro que solucione las mismas necesidades. Sin embargo, es probable que la publicidad sea, en gran parte, una influencia dentro del proceso de toma de decisión por parte del consumidor.

1.2.1. Una tendencia contemporánea.

En la época de oro de la publicidad, quienes reinaban la disciplina residían en la Madison Avenue. En ese entonces, lo único que importaba eran las características físicas del producto y sus funciones. Rosser Reeves fue el creador del concepto de la

Unique Selling Proposition (USP), que se basaba en identificar una única propuesta de venta basándose, como se mencionó anteriormente, en las características físicas del producto. Indudablemente, la USP ya no resulta efectiva porque lo que ofrece un producto probablemente sea exactamente lo mismo que ofrece su competidor.

Al existir tantos productos y servicios prácticamente iguales y que no presentan una diferenciación física notable, entonces se debe acudir a crear lazos y vínculos emocionales con los potenciales clientes, para que elijan a la marca más allá de lo que los productos de la misma ofrecen. Como bien establece Levitt (s.f.) en uno de sus reportes en la *Harvard Business Review*, “en la publicidad el público busca y aprecia no tanto lo que productos y servicios ofrecen como tales, sino todo cuanto prometen emocional y simbólicamente”.

De esta manera la publicidad como se la conocía anteriormente ha sido transformada. Ya no se trata de piezas en diario, revista, televisión, radio y vía pública. Hoy la publicidad va más allá de los medios tradicionales, se comunica todo el tiempo y a través de cualquier medio. Además, la publicidad no solo comienza cuando un anunciante desea obtener beneficios comerciales, sino que comienza desde la conceptualización misma del corpus de la marca. Es por esta razón, que desde un comienzo, el *marketing* y la publicidad deben trabajar de manera conjunta para conformar una fuerte identidad corporativa que sea coherente con lo que se transmitirá posteriormente al público.

Capriotti (2009) determina que “este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de `branding`”. (p. 11)

La publicidad no solo se encarga de comunicar mensajes previamente planificados, sino que también se encarga de preservar aquellos discursos que no han sido parte del plan. Podría decirse que se encarga de los detalles, que por más de que en ocasiones puedan

parecer irrelevantes, son la suma de todos ellos los que hacen a la identidad de una marca. Y en definitiva, la gente elige a las marcas por sobre los productos.

1.2.2. Complementar lo racional con lo emocional.

Estos cambios dentro de la publicidad no son más que una respuesta a los cambios que se han dado en la sociedad desde sus ámbitos culturales, tecnológicos, económicos y políticos. Algunos hechos que resultan de suma relevancia para este proyecto en particular son, por un lado, el desarrollo tecnológico provocado por la aparición y rápido crecimiento de Internet; y por el otro, la crisis económica mundial surgida en el año 2008. Hace unos diez años atrás era común escuchar el timbre de la casa y recibir visitas inesperadas; esperar al cartero para obtener noticias de un familiar lejano; la posesión de un teléfono fijo en los hogares era un fenómeno que ocurría dentro los grupos de personas de mayor nivel adquisitivo; y más aún si se trataba de un teléfono móvil, que cabe destacar, al principio eran de gran tamaño y pesados. Hoy enterarse las noticias de un familiar lejano es tan simple como visitar su muro en Facebook. Además la mayoría de las personas poseen teléfonos celulares que son tan pequeños que caben en los bolsillos. Muchas conductas se han ido modificando gracias al avance tecnológico que se produjo a lo largo de los años, y es labor del marketing y la publicidad comprender estas conductas para asegurar buenos resultados. Uno de los factores destacados en esta ocasión es la aparición de las redes sociales, ya que acercaron notablemente a los individuos y las empresas.

Sin ir más lejos, en Facebook, la red social más utilizada a nivel mundial según el GlobalWebIndex, la descripción de cada persona consta de señalar aquellas marcas con las que se siente identificado. Es importante resaltar que mediante esta plataforma las marcas y las personas pueden entablar lazos e interactuar entre ellos. Esto genera que la comunicación bidireccional adquiera una trascendencia mayor a la que venía vivenciando anteriormente, en la que el proceso de retroalimentación es el primer elemento que la destaca. Gracias, no solo a Facebook, sino a una variedad de redes sociales, las

empresas pueden conocer a las personas, sus gustos, deseos, fantasías; así también como sus críticas, sugerencias y quejas. Gracias a las redes sociales se han posibilitado nuevas formas de interacción con los clientes y potenciales clientes, y es de suma importancia que se las aprovechen en un ciento por ciento.

Sin embargo, como se destacó al comienzo del apartado, el desarrollo de Internet no fue el único suceso que modificó el curso de la sociedad, y por ende, al de la publicidad. El segundo hecho cuyo impacto importa al proyecto fue el de la crisis financiera originada en Estados Unidos en el año 2008, provocada por la quiebra del banco estadounidense Lehman Brothers. La misma no solo ha afectado al país en el que se originó, sino que al tratarse de Estados Unidos, la potencia mundial más importante de los últimos años, el mundo entero se ha visto afectado.

Con esta crisis, el poder adquisitivo de las personas se vio gravemente perjudicado, y por ende, la manera de consumir ha sido modificada. Como se ha mencionado anteriormente, las emociones han cobrado una gran envergadura a la hora de elegir determinadas marcas y desestimar otras; sin embargo, a esto se le suma la necesidad de prestar atención a los beneficios reales que proporciona cada producto. De esta manera, el comparar y evaluar todos los productos y servicios a disposición resultaba una obligación para las personas. De esta manera, podrían elegir racionalmente aquella que mejor relación presentase entre beneficio y precio. Esta labor, a su vez, se veía facilitada por Internet, ya que desde la propia casa, uno era capaz de obtener toda la información necesaria para conocer en detalle al producto en cuestión, y sumado a ello, conocer las opiniones de personas que ya lo habían adquirido.

Es importante señalar que el hecho de que la gente comenzara a razonar mejor sus compras, no quitaba la necesidad de seguir reforzando lazos emocionales con los clientes, sino que había que unir ambas fuerzas. Dicho en otras palabras, lo importante era complementar efectivamente los beneficios y cualidades reales del producto; y además, entablar vínculos afectivos con los compradores.

Según el artículo *Construir ejes emocionales de Marca: El camino de Intel*, publicado en el sitio web de Branzai, “uno de los primeros pasos es empezar a salir del modelo racional/funcional de la marca y comenzar a construir un imaginario emocional entorno a la misma”. Señalan que para ello hay varios modelos de marca, tales como: las marcas que solo trabajan el racional, las marcas que solo construyen el emocional, las marcas que construyen sobre el racional y aportan emociones y las marcas que construyen sobre el emocional con un sustento racional. Concluyen diciendo que esos “dos últimos [sic] modelos son los más eficaces para la construcción de marcas, porque ambos compensan las Realidades de Producto con el vínculo Emocional que pueden ofrecer”. (2013, párr.10)

Para concluir con este primer capítulo, cabe decir que es importante que las marcas comprendan la evolución que se ha dado en la sociedad, y que por ende ha afectado conductas y costumbres que tenían anteriormente. Para ello, deben estar al tanto de las nuevas tendencias que surgieron a razón de ellos, tales como el *marketing* de relaciones, el *marketing* de la experiencia y el *branding* emocional, que son de las más implementadas actualmente. Sin embargo, también deben comprender que quizá estas tendencias que hoy resultan eficientes, en unos años resulten obsoletas, y que por ende surjan nuevas tendencias para ponerse al corriente. Como bien citó Kotler, “Hay dos clases de compañías: aquellas que cambian y aquellas que desaparecen” (Anónimo). Por lo tanto, es de suma importancia asumir el hecho de que hay que estar atento ante el cambio y amoldarse al mismo; porque los éxitos de hoy pueden ser los fracasos de mañana.

Capítulo 2: El *delivery* de alcohol.

El capítulo anterior hizo referencia a una evolución que ha sufrido la sociedad y que ha modificado conductas y costumbres. A lo largo de este capítulo se evaluarán los sucesos que generaron un quiebre en la estructura social, y que por ende, originaron nuevas tendencias. En esta etapa el foco estará dirigido a aquellas modificaciones en el segmento de las bebidas alcohólicas y en los hábitos de su consumo.

Por estas mismas razones, será pertinente hacer una breve reseña histórica para poder entender los hechos que desembocaron en la aparición de los *deliverys* de bebidas alcohólicas y en la actual conducta de consumo del mismo.

2.1. El nacimiento de los *deliverys*.

El 30 de diciembre de 2004 hubo un suceso que generó grandes cambios en la Argentina. La tragedia de Cromañón ocasionada en el boliche bailable que presentaba a la banda Callejeros dejó 194 muertos y más de 700 heridos (Wainfeld, 2011).

En ocasiones suceden hechos sin dar posibilidad de que estos sean prevenidos, no obstante, lo que hizo de Cromañón una tragedia tan polémica fue que se podría haber evitado.

Carece de sentido pensar en qué podría haber pasado si se hubieran cumplido las normas adecuadamente, pero lo que sí tuvo sentido fue que a partir de ese momento se empezaran a cumplir las regulaciones a rajatabla. Esto provocó que la actividad nocturna cambiara notablemente para los jóvenes. A partir de ese entonces, las capacidades permitidas en los establecimientos se respetaban, al igual que el control de edad de los ingresantes, control de horarios de comercialización de alcohol, entre otras limitaciones.

Estas medidas no solo afectaban a los boliches o bares, sino a todos los establecimientos que comercializaban bebidas alcohólicas, tales como almacenes o kioscos. Sin embargo, como puede verse en el Artículo 89 del Código Contravencional de la ley 1.472 (ver en Cuerpo C), en él no era punible la venta fuera de horario bajo la modalidad de envío a domicilio, por lo que la mayoría de los comercios que se vieron afectados bajo esta nueva

medida, comenzaron a ofrecer la opción de *delivery*, y así poder seguir vendiendo bebidas en cualquier horario sin estar quebrantando las normas.

Al notar las autoridades que los servicios de *delivery* se encontraban dentro de un vacío legal en cuanto a las normas que establecían para la comercialización de alcohol, se vieron obligados a modificar la ley 3.361 en el año 2009. Se la puede visualizar en el Cuerpo C, encontrándose la modificación pertinente a la comercialización de bebidas alcohólicas por parte de *deliverys* en el artículo 10 del capítulo de Códigos y Habilitaciones.

Claramente los comienzos de la modalidad de *delivery* de alcohol se vieron beneficiados por el vacío legal que existía; sin embargo, con las modificaciones que se han ido produciendo, estos beneficios se fueron tornando más inaccesibles.

Según lo informado por la periodista Silvia Gómez (2012) en el diario Clarín, aún los establecimientos más conocidos y habilitados por la ciudad no se apegaron a esas leyes sino que se las ingeniaron para eludirlas y poder seguir comercializando bebidas en el horario de la madrugada y hasta a menores de edad. Además, cuenta que otros comercios para evitar ser localizados por los inspectores del sector,

pasaron de tener locales a la calle a departamentos; de un teléfono de línea a celulares; y pasaron de lo real a cierta existencia virtual, porque muchos empezaron a operar desde Internet e incluso desde páginas de comunidades sociales, incluida Facebook. (Gómez, 2012, párr. 1)

2.2. Los *deliverys* y las *previas*.

Aparejado con la aparición y esparcimiento de los servicios de envío a domicilio de bebidas alcohólicas, surgieron también las denominadas *previas*. Esta nueva tendencia fue impulsada claramente por las restricciones que le fueron impuestas a los jóvenes y a los comercios que venden alcohol, tales como bares, boliches y kioscos. Según datos revelados por el artículo *El consumo entre los más jóvenes se duplicó en la última década*, publicado en el diario Clarín, los lugares en los que se reúnen a consumir alcohol los jóvenes son: “el 31,8% lo hace en el boliche, el 24,2% en la casa de un amigo, el 15,8% en una fiesta y el 11,8 % en su casa. Sólo el 8,6% dijo que toma en la calle”.

(2012, párr. 4). Resulta inevitable resaltar el hecho de que el lugar más concurrido para consumir alcohol es la propia casa o la de un amigo, ya que el 36% optó por esa opción, mientras que el boliche quedó en un segundo lugar con un 31%.

En un principio, esta nueva tendencia fue impulsada por el cambio de normas, que llevó a que los comercios se adaptaran a las nuevas regulaciones, y que por otro lado, los jóvenes también se acoplen a las nuevas modalidades de adquirir alcohol. Sin embargo, hoy esa nueva manera de consumir alcohol se hizo costumbre, por lo que los *deliverys* ya no responden únicamente ante un entorno legal y de regulaciones, sino que ahora responden también ante las necesidades y deseos de los consumidores. A pesar de que legalmente cuentan con dos horas de ventaja con respecto a otros comercios que venden alcohol, se ha logrado encontrar un beneficio aun mayor, que es el de la comodidad que éste brinda a los consumidores: Ellos ya no deben ir a ningún local a comprar, sino que desde la comodidad de su propia casa lo pueden solicitar por teléfono, Internet o incluso mensaje de texto.

Igualmente, no todo es favorable con el servicio de envío a domicilio de bebidas alcohólicas. Sí, fue una manera de solucionar un problema y sí, satisface necesidades y deseos reales en la gente. Pero, según la autora del proyecto, los *deliverys* actuales no satisfacen estos deseos y necesidades correctamente, sino que de manera aceptable. Según los datos obtenidos en un estudio de adolescentes y su interacción con el alcohol, realizado por la psicóloga Silvia De Luca (Comunicación Personal, 12 de Julio de 2012), los tragos o bebidas favoritas de los jóvenes en cuestión son el *Daikiri*, *Baileys Frozen* y *Caipiroska*. Nadie anotó como su favorita a la cerveza ni al *Vodka* con *Speed*. Sin embargo, y lo que suele sorprender, es que cuando se reúnen en las previas esas son las bebidas que usualmente consumen. De Luca (2012) destaca que en los últimos años se han ido produciendo cambios en la forma de consumo de los jóvenes, en los que el alcohol propiamente dicho pasó a estar en un segundo plano. Hoy, al joven le importa llegar al estado de ebriedad y no es de su preocupación saborear el alcohol. Y es por eso

que no le importa que las opciones de los *deliverys* sean acotadas, se adaptan a las mismas y consumen lo que tienen a su disposición sin importar que sean o no de su agrado.

2.3. La problemática.

Justamente dentro de lo que resalta De Luca (2012) es donde surge la principal problemática: el joven de hoy no consume lo que le gusta o desea realmente, sino que consume lo que tiene a su disposición, desplazando sus verdaderos gustos y preferencias del panorama. Expandiendo la opinión de la autora del proyecto, enfatiza que se pueden ignorar aquellos gustos personales, pero no por ello dejan de existir. Los consumidores no deberían conformarse con algo que no los satisface completamente, ya que en los tiempos de hoy eso resulta inaceptable. Hay productos y servicios para prácticamente todo lo que uno se pueda imaginar, entonces resulta inexplicable que los *deliverys* de alcohol ni siquiera intenten ofrecer un servicio que satisfaga correctamente los deseos de sus consumidores.

Por otro lado, De Luca (2012) explica que a nivel social, surge otro problema que sale a la luz: los jóvenes de hoy disfrutan más de embriagarse que del propio placer de saborear buen alcohol. Y la razón de esta problemática es que no se puede esperar que alguien disfrute del sabor de una bebida si en ella no hay nada que disfrutar.

Por último, a nivel empresarial se puede visualizar otra problemática: la falta de una identidad corporativa y de diferenciación con respecto a la competencia. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, hoy en día, hay una gran infinidad de productos y servicios prácticamente iguales que responden a una misma problemática. Consecuentemente, es sumamente necesario para ellos lograr destacarse entre un mundo de competidores.

Según Germán Castaños (Comunicación Personal, 2013), investigando a los integrantes del rubro, fácilmente se puede notar que no depositan demasiados esfuerzos para lograr consolidar su marca. (En el capítulo tres se analizará detalladamente a la competencia y

se señalarán todos aquellos factores que llevaron a la conclusión de decir que ninguno logra destacarse entre sus competidores). Siempre existe la necesidad de diferenciarse, pero cuando un rubro entero ignora este hecho, entonces se ha encontrado un sector repleto de oportunidades que aprovechar.

En relación a lo mencionado en el capítulo anterior, en primer lugar, es imprescindible encontrar una ventaja competitiva del producto que esté sustentada en sus características físicas. Esto resulta indispensable ya que es obligación ofrecerle un beneficio real y tangible al cliente para obtener una superioridad con respecto a la competencia. Sin embargo, una de las principales características de las ventajas competitivas es que sea difícil de imitar, y hoy en día, eso resulta sumamente difícil. Es usual que una cualidad distintiva y única de algún producto sea rápidamente acaparada por la competencia. Es por esta misma razón que surge la necesidad de depositar los esfuerzos de la empresa en dos factores: por un lado en el cambio; y por el otro, en los vínculos entre la empresa y sus grupos de clientes.

Con respecto al primer factor, es importante que la empresa adopte una postura, no solo de adaptación ante los cambios que puedan presentarse, sino de actuación ante los mismos. Como empresarios hay que estar atentos a los quiebres y modificaciones de conducta de la sociedad, a las nuevas tecnologías, a imprevistos movimientos políticos, a crisis económicas, a catástrofes climáticas, a absolutamente todo. Ya que cualquier alteración recaerá sobre la sociedad, y por ende, sobre la empresa misma. En cuanto a las ventajas competitivas, hay que estar atento ante las maniobras de los competidores, porque la novedad de hoy mañana puede ser historia. Dicho en otras palabras: la ventaja competitiva que se logró hoy, mañana la tienen todos los competidores del rubro. Es por eso que la empresa debe estar siempre pendiente de mejorar esa posición de superioridad, para seguir manteniendo el liderazgo sin que esa posición sea alcanzada por otro.

En cuanto al segundo factor, como se mencionaba en el capítulo anterior es indispensable establecer vínculos con los grupos de clientes. Esto se debe a que lo tangible no es suficiente, siempre debe estar acompañado de lo emocional, ya que en caso de que la competencia logre copiar esa cualidad que hacía única a la empresa, los lazos emocionales prevalezcan mientras se encuentra una nueva ventaja competitiva.

2.4. El nuevo emprendimiento: Boutique de Bebidas

Considerando todo lo que se ha mencionado a lo largo del capítulo con respecto al panorama actual dentro del sector de *deliverys* de bebidas alcohólicas, se ha arribado a la conclusión de que el sector se encuentra repleto de nichos que explotar. Es por eso que se creará un nuevo emprendimiento que contemple todas estas problemáticas que se han mencionado e intente brindar soluciones, desarrollando así un nuevo servicio de *delivery* de bebidas completamente distinto a lo que se acostumbra en el mercado actual. De esta manera, el nombre del comercio será *Boutique de Bebidas*.

Por un lado, con respecto a la principal problemática, se pretende satisfacer de la mejor manera posible a la demanda. Los esfuerzos estarán depositados en ofrecer lo más cercano a lo que los clientes desean. Contemplando este problema se ha decidido brindar, además de los mismos servicios que ofrece cualquier *delivery* de alcohol tradicional, la opción de comercializar tragos elaborados en el momento por un barman; y sumado a esto, una amplia variedad de bebidas alcohólicas de lujo, importadas y de colección, que pueden ser adquiridas durante el transcurso del día.

Esto está a su vez destinado a minimizar la problemática que se ha encontrado a nivel social. Se pretende desligar a los jóvenes de la idea de querer embriagarse, y esparcir el deseo de disfrutar el alcohol. Se enfatizará la idea de la amistad, de la reunión, de pasar buenos ratos y de experimentar la sensación de consumir los tragos más exóticos y de buena calidad. De ninguna manera se incentivará el excesivo e irracional consumo de alcohol, ni mucho menos el de menores de edad. En este nivel, surge la necesidad de crear un emprendimiento que se adapte a las normas y regulaciones que rigen al sector,

ya que se pretende propagar un consumo responsable, empezando desde la empresa misma.

Por último, con respecto a la problemática de la falta de una identidad corporativa y de diferenciación que existe en los negocios actuales, es imperativo que la empresa construya una identidad de marca sólida y que se creen lazos con los clientes a largo plazo.

Con este nuevo emprendimiento se pretende ser el primer servicio de *delivery* que ofrezca tragos elaborados en el momento; el primero en cumplir con las leyes y accionar con una total transparencia y responsabilidad; y el único en crear vínculos emocionales con sus clientes a través de una sólida identidad de marca. De esta manera se estarán cubriendo los eslabones más descuidados que presentan los actores actuales del rubro.

Para concluir con este capítulo, cabe decir que a la hora de desarrollar nuevos negocios muchas veces surge el miedo. El miedo ante el fracaso, ante la pérdida, ante la decepción. Podría decirse que el miedo es una de las principales razones por las que muchas buenas ideas nunca llegan siquiera a salir de la cabeza del creador.

La realidad es que hasta hoy los *deliverys* se las han arreglado para vender a sus clientes. Sería una mentira decir que es un negocio que no funciona. Y es en este punto de inflexión que surge la pregunta “¿qué necesidad hay de modificar algo que igualmente funciona?” Y la respuesta es simple: porque podría funcionar mejor.

Capítulo 3: Posicionamiento.

En el capítulo anterior se ha hecho énfasis en el mercado de los *deliverys* de bebidas alcohólicas y se ha señalado la principal problemática que presentan. Consecuentemente, se ha exteriorizado la propuesta de un nuevo emprendimiento que pretende solucionar la problemática que afecta al sector.

Sin embargo, antes de lanzarlo al mercado resulta prudente realizar un estudio para analizar al negocio en mayor profundidad y así evaluar la viabilidad de que se transforme en un proyecto redituable. Para ello, surge la necesidad de desarrollar una estrategia de *marketing* ya que como bien señaló Porter (s.f.), “la estrategia significa correr en una carrera diferente a la que corren tus rivales, porque es la carrera que sabes que vas a ganar” (p. 31).

De esta manera, el recorrido adecuado para el capítulo tres, será en primer lugar enfatizar la importancia del pensamiento estratégico para la creación y desarrollo de empresas, para luego hacer hincapié sobre el posicionamiento.

3.1. La probabilidad en los negocios.

Hipotéticamente, en un show televisivo a un concursante se le ofrece la opción de elegir entre tres puertas. Detrás de una de ellas hay un auto cero kilómetro, mientras que detrás de las otras dos restantes, hay cabras. Esta persona no tiene manera de saber qué hay detrás de cada puerta, por eso debe elegir bien ya que lo que haya detrás de la que misma, será su premio. El jugador selecciona a la puerta número uno, y el presentador (que siempre sabe qué hay detrás de cada puerta), le muestra que detrás de la número tres hay una cabra. En ese momento le pregunta si sigue eligiendo a la puerta número uno o si prefiere cambiarla por la número dos.

La mayoría de la gente se guía por su intuición y elige quedarse con la puerta que eligió desde un principio. Desafortunadamente, desde una perspectiva estratégica esa no es la mejor decisión. *El problema de Monty Hall*, se basa en probabilidades matemáticas. El engaño yace en que la respuesta correcta es contraria a lo que dicta la intuición:

mantener la elección inicial. Lo conveniente sería elegir a la otra puerta, ya que de esta manera se obtiene el doble de probabilidades de ganar el auto.

La manera más simple de explicar este problema es de la siguiente forma: La probabilidad de elegir al auto desde un comienzo es de $1/3$, es decir, del 33%; mientras que elegir una cabra tiene una probabilidad de $2/3$, es decir, del 66%. Cuando al concursante se le brinda la opción de modificar la puerta elegida, si se queda con lo que ya ha elegido, entonces sus probabilidades no se modifican. Si, en cambio, elige cambiar de puerta, entonces sus probabilidades de ganar el auto se duplican. Esto se debe a que cada vez que originalmente haya elegido a una cabra, y luego decida cambiar de puerta, siempre ganará el auto. Y, estadísticamente hablando, las probabilidades de que al comienzo haya elegido a una cabra son de 66%. (Luketic, 2008)

Puede establecerse una similitud entre el problema que plantea Monty Hall y el planeamiento estratégico. Como enfatiza Germán Castaños (Comunicación personal, 2013) el experto en la producción de negocios innovadores de Argentina, en ocasiones los gerentes de *marketing* toman decisiones basadas en su intuición y no piensan detalladamente qué es lo que se debe hacer ni cómo sería conveniente actuar. Claramente, siempre hay posibilidades de que estas decisiones intuitivas salgan bien, pero sería sumamente riesgoso depositar el futuro de la empresa en el azar. Explica que gran parte del éxito o fracaso de una empresa está íntimamente relacionado a la estrategia seleccionada, y algo tan importante no debería estar depositado en la casualidad. Sin embargo, no hay una fórmula exacta que garantice el éxito de una empresa. Hay incontables casos de fracaso por parte de organizaciones que contaban con una buena idea, los recursos necesarios, el dinero suficiente y las estrategias correctas. Y no hay explicaciones para estos resultados más que acudir al factor suerte. De esta manera, uno de los lineamientos principales para el proyecto en cuestión, será el de establecer una clara y concisa estrategia de marketing que guíe el accionar de la

empresa y que actúe de manera proactiva ante los posibles cambios que puedan presentarse dentro del mercado en que está inmerso.

3.2. Pensamiento estratégico.

Para esbozar una correcta estrategia de marketing, resulta oportuno la introducción de uno de los primeros elementos que se deberán desarrollar: el posicionamiento.

Este elemento resulta de gran envergadura ya que, como se mencionó recientemente, va a ser el que guíe al resto de las estrategias de la empresa. La determinación de un posicionamiento delimita un camino claro para la empresa, guiado hacia el cumplimiento de los objetivos.

En relación al posicionamiento, Castaños (2013) explica que es imprescindible para poder definir elementos esenciales tales como la misión y visión empresarial. Además enfatiza que sería imposible establecer la misión y visión de la empresa si no se tiene clara cuál es la posición que se desea ocupar en la mente de los consumidores.

Acorde a su razonamiento, en primer lugar surge la necesidad de analizar al mercado para determinar en dónde se encuentran las oportunidades que podría aprovechar esta nueva empresa. Una vez que esos factores son detectados, entonces se puede definir qué posición será conveniente ocupar; y ahora sí, en base a esa posición deseada, es posible determinar la misión y visión empresarial.

3.3. Definición de posicionamiento.

En primer lugar, se procederá a definir al posicionamiento. Jack Trout y Al Ries (1989), sus creadores, lo definieron como la posición que desea ocupar la marca en la mente de los consumidores. Esta es una tarea compleja ya que es imperativo encontrar la posición correcta para el producto o servicio adecuado.

Para lograrlo, es indispensable conocer al sector y los lugares que ocupan las marcas de la competencia, para así encontrar una posición aun no tomada y hacerla propia. Es decir, si el sector ya tiene una marca que acapara la posición de *seguridad*, como lo hace Volvo en el segmento autos, no será prudente posicionar una nueva marca de auto como

la que brinde mayor seguridad. Esa posición ya está ocupada en la mente de los consumidores por Volvo y difícilmente cambien de opinión al respecto.

“Lo primero que se necesita para <fijar el mensaje en la mente de un modo indeleble> no es un mensaje, sino una mente. Una mente en blanco, que no haya sido marcada con el hierro de otra ganadería” (Ries y Trout, 1989, p. 12)

Mediante un análisis del sector se logrará encontrar esa posición aún no acaparada por ninguna marca, para, de esta manera, hacerla propia y guiar el camino a transitar por la empresa en cuestión.

3.3.1. El posicionamiento de la competencia.

Debido a que en Capital Federal hay innumerables *deliverys* de bebidas alcohólicas, se recortará el análisis a los que aparecen dentro de la primera página de resultados de *Google*. Este análisis será realizado en función a los conocimientos adquiridos por la autora del proyecto de grado a lo largo de los años de aprendizaje y experiencia laboral. Las empresas que se analizarán son: Tequila Delivery, Delivery Dreams, Barcelona Delivery, Fullescabo y Non Stop Delivery. En el cuerpo C se podrán ver las imágenes de los sitios correspondientes para que el lector pueda contemplar lo que se explicitará a continuación.

El primero en aparecer en el listado, y por ende, el mejor posicionado en la red es Tequila Delivery. Sin embargo, cabe destacar que el hecho de que sea el mejor posicionado en la red no significa que sea el mejor posicionado en la mente de los consumidores. Lo primero que destaca al momento de contemplar la página de inicio del sitio son dos imágenes: a la izquierda se ve un reptil color verde con un sombrero aparentemente de México, haciendo hincapié en la procedencia del Tequila, bebida que le da el nombre al establecimiento en cuestión. Del lado derecho hay otra imagen que resalta a la vista, aunque presenta imperfecciones en el diseño por no poseer una buena resolución, y a su vez por la falta de atención a los detalles tales como el borde. Cabe destacar que esta

última es la imagen que contiene el nombre del comercio, por lo que se puede llegar a la conclusión de que se trata del *isologotipo*.

Estos errores resultan garrafales para la marca ya que conforman parte de la construcción de su identidad. El hecho de que se cometan fallas tan manifiestas denota una falta de interés por parte de la empresa de generar un buen apercibimiento de la marca.

En cuanto al fondo de la página, está conformado por un cielo negro de estrellas, aparentemente del espacio exterior. Aquí se visualiza una incoherencia, ya que el nombre y los dibujos del logotipo se refieren al tequila y está fuertemente relacionado con México. Sin embargo, el cielo negro de estrellas, a pesar de que podría estar ligado a generar una sensación de noche, nada tiene que ver con México y la bebida en cuestión.

Por su parte presentan una contradicción considerable que se halla a simple vista. Intentan cumplir con las normas legales dentro de su sitio virtual, ya que en la página de inicio hacen que el usuario ingrese sus datos para determinar si es mayor o menor de edad. También enfatizan el hecho de que está prohibida la venta a menores de edad. No obstante, destacan el hecho de que realizan entregas las 24 horas al día, algo ilegal dentro de la zona geográfica en la que se desenvuelven. También, se percibe otra falla debido a que es posible acceder al resto de las páginas sin necesidad de ingresar la edad del usuario, lo que avalaría que menores de 18 años naveguen por el sitio. Esto demuestra que desean aparentar que trabajan de manera legal y transparente, a pesar de que no sea cierto. Finalmente, cabe destacar que no presentan *links* para dirigirse a ninguna red social, por lo que se concluye en el pensamiento de que crear lazos e interactividad con el público no es de su interés.

El segundo establecimiento en aparecer en los resultados de Google es Delivery Dreams. Desde el punto de vista visual, presenta una mayor coherencia con respecto a los colores, logotipo y demás elementos que componen al sitio, lo que es positivo para la empresa. También hacen un énfasis importante en las legislaciones vigentes y

demuestran interés por el bienestar de los jóvenes. Esto puede visualizarse debido a que informan acerca de los efectos nocivos del alcohol, además de no permitir el ingreso al sitio a menores de edad. Sin embargo, se ha comprobado mediante comunicación telefónica (comunicación personal) que siguen realizando repartos luego del horario comprendido por las regulaciones vigentes en la Ciudad de Buenos Aires. El mayor problema que se ha encontrado que puede afectar enormemente a la marca, yace en el hecho de que el mail que brindan al público no funciona o fue escrito incorrectamente. Este error es de suma gravedad ya que pueden estar perdiendo contactos con clientes interesados, lo que demuestra una falta importante. Al igual que Tequila Delivery, tampoco proveen de redes sociales para poder interactuar con sus clientes o potenciales clientes.

El siguiente comercio dentro del listado de Resultados Google es Barcelona Delivery. Éste presenta un sitio con animaciones y variados colores que le otorgan vida y juventud al sitio. También cabe destacar que incluyen las redes sociales Facebook y Twitter para comunicarse con sus consumidores, lo que aparenta ser positivo. Sin embargo, al ingresar a Facebook uno nota que no tienen una interacción fluida con sus consumidores. En promedio, realizan dos entradas mensuales y ninguna de ellas supera una respuesta de más de seis personas. Por otro lado, el Twitter que proporcionaron no existe. De esta manera lo que a simple vista pareció ser algo positivo por parte de Barcelona Delivery, demostró que solo lo es en teoría pero que no son capaces de desarrollarlo en la práctica.

Fullescabo, por su parte, se presenta con una seriedad que los otros no poseen. El logotipo tiene un tratamiento mayor que los anteriores, lo que le da una mejor imagen visual. En cuanto a las leyendas legales son correctos, ya que están a la vista de cualquier persona que intente ingresar al sitio. Se puede destacar que presentan dos servicios: *delivery* nocturno y almacén de bebidas, por lo que se acerca más a ser un competidor principal para Boutique de Bebidas. Una crítica considerable es que no

ingresan los métodos de contacto en la página de inicio, sino que lo hacen cuando se ingresa a las páginas internas. Esto puede ser debatido y considerado algo normal por algunas personas, sin embargo, para la autora del PG, por el tipo de servicio que proporcionan, el factor velocidad es importante para los consumidores, por lo que es preferible ingresar métodos de contacto desde el comienzo. También ingresando a las páginas internas, se pueden visualizar *links* de Facebook, Twitter y *MSN*. Parecen hacer un trabajo óptimo en Facebook y Twitter ya que tienen una actividad constante y buenas respuestas de sus seguidores.

Ubicado en el último resultado de la primera página de resultados Google se encuentra Non Stop Delivery. En cuanto al diseño presentan una coherencia a lo largo del sitio y se hace notar la presencia de diseñadores gráficos, ya que todas sus imágenes demuestran un grado de congruencia visual significativo. Desde su página de inicio brindan las formas de contacto con el comercio, así como también los *links* para ingresar a las redes sociales. Algo que suele sorprender es que, a pesar de que son los que mayor esfuerzo depositan tanto en su sitio, como Facebook y Twitter, son los que menor respuesta reciben, ya que solo obtienen respuestas de no más de dos personas por entrada. Sin embargo, a pesar de que no obtengan la respuesta esperada por parte de los usuarios, se tomará a Non Stop Delivery como el segundo competidor principal de Boutique de Bebidas.

En base a lo analizado dentro de los competidores del mercado, como se ha mencionado se destacarán a Fullescabo y Non Stop Delivery como la principal competencia por ser los que presentan una mejor imagen en el sector y por aproximarse a lo que Boutique de Bebidas pretende ofrecer. Por estos motivos, a partir de este momento se comenzará a contemplar como competencia a estos dos comercios, desestimando al resto de los análisis posteriores.

Fullescabo se presenta con una imagen más sofisticada. Esto se puede visualizar en los fondos de madera y en los elementos que se contemplan en su página interior, tales

como las bodegas, los barriles, el teléfono antiguo. Todo está relacionado con un grado de sofisticación mayor. Sin embargo, la autora del proyecto advierte una falla, debido a que esa imagen que pretenden proyectar no es coherente con el nombre que se le ha dado al comercio. Fullescabio hace referencia al estado de una persona completamente ebria, algo que no resulta para nada sofisticado. Es por esto, que se cree que el posicionamiento que ellos quieren lograr no será posible de alcanzar a razón de que el nombre transmite completamente lo opuesto.

Por su parte, Non Stop Delivery está íntimamente relacionado con la noche y la comodidad de poder estar en las casas. Esto puede verse cuando enfatizan que llevan las bebidas a cualquier sitio. Desde el punto de vista publicitario, Non Stop Delivery hace un mejor trabajo en generar una coherencia dentro de su discurso ya que lo que quieren ser es lo que efectivamente comunican a través de todos sus contactos.

3.3.2 Posicionamiento deseado.

Una vez establecidas las posiciones que ocupan los dos principales competidores del sector, y antes de establecer la posición deseada para la empresa que se pretende crear, será conveniente destacar algunas de *Las 22 leyes inmutables del marketing* propuestas por Al Ries y Jack Trout (1993). Éstas servirán de ayuda para considerar una variedad de factores que no pueden ser subestimados a la hora de tomar una decisión tan importante, como lo es el determinar el posicionamiento de la empresa.

La primera ley que se destacará y que se tendrá en cuenta para la empresa es la del liderazgo. En esta misma enfatizan que es mejor ser el primero antes que ser el mejor debido a que resulta más fácil entrar en la mente primero en vez de convencer a alguien de que se tiene un mejor producto que aquel que llegó en primer lugar. Esta ley resultará de suma importancia al momento de determinar la posición deseada para que ocupe la empresa en la mente de los consumidores, ya que Boutique de Bebidas es efectivamente la primera (y única hasta entonces) en ofrecer tragos elaborados en el momento, y en brindar productos y servicios de calidad Premium.

La segunda ley contemplada será la de la percepción. En ella expresan que en marketing se cree que el mejor producto triunfará por sobre el resto. No obstante, Ries y Trout sostienen que no triunfan los mejores productos sino los que son percibidos de mejor manera por los consumidores. Resumidamente explicitan que más allá de la realidad objetiva, lo que importa verdaderamente son las percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. Esta ley resulta extremadamente aleccionadora ya que enfatiza no solo la importancia de poseer un mejor producto, sino lo imprescindible que es que los clientes perciban que no hay un producto superior. Lo que deja de enseñanza esta ley es lo que se hablaba en los capítulos anteriores: hay que ofrecerles lo tangible, pero también hay que crear lazos, generar vínculos, inculcar conceptos, ideas; ya que es a través de estos últimos que se logrará manipular la percepción de los consumidores. Y si ellos perciben que están ante el mejor servicio, su percepción es su realidad.

La siguiente ley a destacar es la ley del enfoque. En esta afirman que resulta imprescindible apropiarse de una palabra en la mente de los clientes ya que puede facilitar un éxito increíble. En esta ley en particular, se acerca extremadamente a lo que se refiere al posicionamiento, ya que se optará por una palabra, un concepto que penetrará en la mente de la gente.

En base a lo analizado dentro de la competencia y teniendo en cuenta las leyes del marketing propuestas por los creadores del posicionamiento, se ha arribado a la conclusión de establecer el concepto de servicio *Premium* para la nueva empresa como el más indicado. Esto se debe a varias razones que se cruzan con las leyes recientemente destacadas. Por un lado, ningún *delivery* de bebidas actual ofrece un servicio Premium, por lo que la empresa se estaría convirtiendo en la primera en ofrecerlo, además de ser también la primera en ofrecer tragos elaborados en el momento. En cuanto a la percepción, en las etapas posteriores, tales como la construcción de la marca, el diseño de *packaging*, los lineamientos de comunicación y demás cuestiones,

será de suma importancia asegurarse de que todo lo que se transmita sea coherente con la personalidad de la empresa para que sea correctamente percibido por el target.

3.3.3. Naming.

Otro elemento imprescindible para que la marca sea percibida adecuadamente es mediante el nombre de la empresa ya que es uno de los pocos elementos que probablemente sobreviva con el pasar de los años. Las estrategias pueden cambiar, los productos y servicios que ofrecen se pueden modificar, los objetivos pueden ir variando; pero el nombre seguirá siendo el mismo (preferentemente). Es por eso que desde el comienzo es fundamental la elección de un nombre adecuado para la empresa.

Al respecto, Ries y Trout (1989) explican:

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de marketing es el nombre del producto. Shakespeare se equivocó. Si a la rosa se le diera otro nombre, no olería tan agradablemente (p. 50)

El nombre Boutique de Bebidas fue seleccionado en función de lo mencionado hasta el momento. Resultó adecuada la implementación de una palabra con origen francés debido a que ese idioma está altamente ligado a lo elegante y refinado, lo que a su vez, puede relacionarse al concepto de *Premium*.

Cabe destacar que el nombre no llevará la palabra *delivery*; y esto se debe a que no es conveniente encasillar a la empresa en una sola función ya que luego podría desarrollarse en otros ámbitos. El nombre debe ser lo suficientemente amplio como para sobrevivir a esas extensiones de línea. Sin embargo, al siempre estar ligadas a las bebidas, la implementación de esa palabra no presentará problema alguno.

Acompañando al nombre de la empresa se encontrará el *slogan*. Nuevamente, éste debe enfocarse en comunicar lo que se propone en el posicionamiento. Para ello se ha determinado al siguiente *slogan*: Consintiendo paladares.

Mediante esta selección se engloba lo que se pretende comunicar al *target*. Por un lado, el hecho de consentir está muy ligado a los caprichos, a la singularidad de las personas,

a sus deseos. Con Boutique de Bebidas se prestará extremada atención a los gustos, preferencias, hábitos y demás factores relevantes del cliente para ofrecerles lo que ellos desean sin escatimar en esos detalles que tanto hacen a las grandes empresas. Por el otro lado, con la palabra *paladar* se remite nuevamente a lo elegante que se mencionaba anteriormente. El paladar está estrechamente relacionado a algo de buena calidad, ya que son los paladares refinados y los más experimentados, aquellos que quieren saborear lo mejor. Todo esto es lo que resume a la empresa: ofrece calidad, buen gusto, placer de beber, ofrece superioridad con respecto a los otros *deliverys*, ofrece algo *Premium*.

Para finalizar con este capítulo, cabe destacar la idea de que definir el posicionamiento es uno de los elementos fundamentales para el correcto desarrollo del accionar de la empresa. Es imprescindible que esa posición deseada sea establecida antes de conformar las estrategias que guiarán el camino, y antes de crear la imagen de la empresa, ya que estas últimas deberán estar enfocadas en que se logre llegar a ese posicionamiento anteriormente estipulado.

Una empresa que no establece este elemento, es una empresa que no posee visión a futuro, que no posee una meta clara, no sabe qué quiere ser para el cliente. Estas empresas solo salen al mercado a probar suerte, y como se ha enfatizado en el comienzo del capítulo, el éxito o fracaso de cualquier empresa no debería estar depositado en el azar.

Capítulo 4: Estrategia de *marketing*

A lo largo de este capítulo se desarrollará la estrategia de *marketing*. Ésta constará de cinco etapas: visión y misión de la empresa, situación empresarial, *marketing* estratégico y *marketing* operativo.

En la primera etapa se definirán la misión y visión de la empresa; mientras que en la de la situación empresarial se analizarán los escenarios en lo que está inmersa, la competencia, la empresa misma y el mercado. Dentro del *marketing* estratégico se desarrollará la cadena de valor, el análisis F.O.D.A., la matriz de B.C.G., los objetivos y las estrategias. Y por último, el *marketing* operativo contempla las variables del *marketing mix*.

4.1 Visión y misión de la empresa.

Siempre, y sin excepciones, la estrategia debe girar en torno a la misión y visión empresarial, ya que en base a ellas se establecen los objetivos que deberán cumplirse.

Por un lado, cabe destacar que la visión es la idea o la imagen del futuro más deseable para la empresa. En otras palabras, indica la dirección y hacia dónde se encamina la organización, imaginando un futuro deseable, realista y atractivo para los integrantes de la empresa. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?” Mientras que la misión describe cómo se quiere llegar a concretar esa visión. Es decir, esta última define cómo lo deseado en la visión se volverá realidad, de modo que responde a la interrogante: ¿en qué negocio está la empresa? (Kotler, 2006)

Aplicando estos conceptos a la empresa en cuestión, se establece como la visión de Boutique de bebidas el convertirse en referente y líder de su sector. Mientras que la misión, consiste de ofrecer productos variados y de excelente calidad, con el objeto de satisfacer plenamente los deseos y gustos de los clientes, sin escatimar en la exhibición de los mismos.

También en esta etapa de presentación será importante destacar los valores que guiarán a la empresa. Entre ellos se destacan el hecho de propagar un clima laboral amistoso, en

donde ninguno es mejor ni superior que el otro; promover entre todos los miembros de la empresa la importancia de satisfacer al cliente y de saciar sus deseos; aplicar altos estándares de calidad para las bebidas que se implementan, así como también a la hora de la preparación y entrega del producto; satisfacer a los clientes siempre; admitir equivocaciones y siempre compensarlas; finalmente, aunque no por ello menos importante, el respeto y total atención hacia el consumidor serán pilares fundamentales para la organización.

4.2. Situación empresarial.

Habiendo ya especificado elementos esenciales tales como la misión y visión empresarial, será prudente analizar la situación en la que se encuentra la empresa, para así poder definir hacia dónde deberá dirigirse.

Aquí se desarrollará un análisis de situación, teniendo en cuenta los escenarios en los que estará inmersa la empresa, tales como el económico, legal y cultural; además se implementará un estudio de la competencia, de la empresa propiamente dicha y del mercado.

Dentro del marco económico, como relatan en el sitio web Pueblo en Línea (2009), desde hace ya algunos años, aproximadamente desde mediados de 2007 y principios de 2008, el mundo entero está sufriendo una crisis económica y financiera, que hizo que se promoviera un consumo racional (párr. 1). Es por eso que se sostuvo en el capítulo uno que se debían implementar esfuerzos a nivel tanto racional como emocional.

Dentro del marco legal se debe tener sumo cuidado, debido a que todavía no está completamente determinado el espacio legal que ocupa, ya que continuamente se le aplican nuevas regulaciones al sector que comprenden los *deliverys* de bebidas alcohólicas. Desde el incidente de Cromañón, las leyes implicando a la comercialización del alcohol han ido evolucionando, por lo que es prudente analizar que nunca se esté cometiendo alguna infracción que pueda perjudicar la buena imagen del negocio.

Dentro del marco de la cultura, según el razonamiento de Gilles Lipovetsky (2005) se ha arribado a la conjetura de que la sociedad se encuentra en una época en la que el individualismo y la singularidad de cada persona están creciendo. Hoy parecen importar más los deseos y necesidades propias de cada individuo, que los deseos y necesidades de la mayoría. Lipovetsky explica este fenómeno debido a que la sociedad está atravesando un proceso de personalización en el que se genera una mutación psicológica global que crea una ruptura con las sociedades modernas que estaban regidas por la disciplina y el orden rigorista. En la modernidad, el hombre estaba sumergido en reglas uniformes y se dejaban de lado las preferencias y expresiones singulares. Estaban guiados por las convenciones sociales, el imperativo moral, las reglas fijas y estandarizadas, en resumen, por una voluntad general. Con el proceso de personalización que se genera en la sociedad postmoderna se incentiva el respeto a la singularidad subjetiva y a la personalidad incomparable. Hoy, en la postmodernidad reina la indiferencia de masa y los individuos se guían por las elecciones privadas y los deseos propios con la menor represión posible.

En cuanto a la competencia, a pesar de que ya se ha realizado un breve análisis para determinar la posición ocupada por cada empresa, en esta instancia se aplicará el concepto de rivalidad ampliada propuesto por Michael Porter.

Porter se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva depende no solamente de la competencia directa, sino también del papel ejercido por otras fuerzas como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; mientras que las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. (Lambin, 1995)

Los competidores directos, como se ha mencionado recientemente, son Non Stop Delivery y Fullescabo, ya que son los que más se acercan a la esencia del negocio de Boutique de Bebidas.

Por su parte, los competidores potenciales son los kioscos, almacenes y supermercados ya que esos comercios suelen realizar ventas de bebidas alcohólicas y pueden incorporar el servicio de entrega a domicilio. Dentro de los comercios mencionados, se destacarán los kioscos ya que algunos permanecen abiertos las 24 horas del día.

Los productos sustitutos en este caso son los bares, boliches y las bodegas de bebidas refinadas tales como Winery.

En cuanto a lo referente a los clientes se destaca como principal segmento de mercado a hombres y mujeres entre los 20 y 35 años de edad de un nivel socio-económico BC1-C2 que residen en Capital Federal.

Con respecto a los proveedores la empresa pretende mantener buenos términos debido a que la correcta selección de proveedores facilita el adecuado funcionamiento de la empresa. Consecuentemente, se le dará importancia a crear relaciones a largo plazo con ellos. Sin embargo, en un comienzo será una etapa de aprendizaje, hasta llegar al proveedor indicado que alcance los niveles de exigencia de la empresa.

Sin embargo, al momento de desarrollar la Cruz de Porter, el análisis no se limita a describir cada grupo dentro de la misma, sino que se determina, según corresponda, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y por último, el poder de negociación de los proveedores.

Referente a las amenazas de los competidores actuales, como se ha mencionado al momento de describir al grupo, sería posible que éstos intenten copiar al negocio. Se trabajará proactivamente para que en el caso de que esto llegara a suceder, Boutique de Bebidas ya estuviera posicionada y establecida en el mercado evitando que se vea perjudicada. Para ello se optará por crear una identidad corporativa fuerte y establecer lazos emocionales con el grupo de clientes. Se pretende que se sientan escuchados y consentidos por la empresa. Se pretende que la elijan no solo por lo que ofrecen a nivel de servicio o producto, sino por la marca misma y por el afecto que puedan llegar a elaborar.

Cabe destacar que para lo concerniente a la amenaza de productos potenciales, se aplicará la misma estrategia que en el caso de productos actuales, que es el reforzar la identidad corporativa y los lazos creados con los públicos.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, una de las principales ventajas de Boutique de Bebidas es que los clientes no deben moverse de su casa para adquirir lo que desean. Desde su propia comodidad solo deben solicitar vía teléfono o Internet y éstos llegan a su domicilio ya elaborados. Otra de las ventajas que ofrece el negocio es el horario de adquisición. Por la ley, no está permitido comprar bebidas alcohólicas en establecimientos después de las 21 horas. Sin embargo, mediante servicios de *delivery* se puede comercializar el mismo hasta las 24 horas. Esto es una gran ventaja ya que usualmente estas reuniones se llevan a cabo después de las 21 horas y lo ideal es adquirir los productos en el momento de la reunión para que cada uno pueda elegir lo que prefiere. Por estas razones se intentará disminuir las amenazas de los sustitutos comunicando eficazmente estas ventajas tan notables.

Con respecto al poder de negociación de los clientes nuevamente se enfatiza que la sociedad está viviendo una crisis económica mundial que ocasiona que el cliente sea más racional a la hora de elegir, por lo que resulta indispensable generar una diferenciación con respecto al resto. Por esto mismo se cree que hoy en día es de suma importancia cuidar a los clientes, escucharlos para así poder mejorar al servicio constantemente. La empresa debe estar atenta y enfocada en interpretar las necesidades y deseos de sus consumidores para perfeccionar la manera en que se los satisfacen. Para poder fabricar productos o servicios que satisfagan a los clientes, es de suma importancia que la empresa tenga el interés en conocerlos. Esto implica inversión de tiempo y dedicación, que implican una retribución positiva.

De entre una variedad de herramientas que permiten conocer a la clientela, Boutique de Bebidas implementará encuestas de satisfacción online; atenderá los reclamos y quejas y proveerá una solución o recompensa para los mismos; establecerá vínculos con sus

clientes a través de las redes sociales y a través de una acción de *CRM*.

Por último, en cuanto al poder de negociación de los proveedores, se entiende que crear lazos con este grupo puede tomar un tiempo prolongado, sin embargo se cree fervientemente que cualquier esfuerzo depositado en esta tarea será plenamente retribuido. Se considera que el tiempo será uno de los principales factores que les dará confianza a los proveedores y que hará que a medida que pase el tiempo la empresa pueda verse beneficiada con una política de precios más convenientes. Asimismo, durante ese período de descubrimiento, la empresa también conocerá aspectos de los proveedores e irá consolidando aquellos lazos que considere más fructíferos para el trabajo.

Una vez desarrollada la cruz de Porter, será pertinente hacer una breve descripción de Boutique de Bebidas. Aquí se involucran factores tales como la identidad, los valores y principios de la empresa, la cultura laboral, entre otros. Resulta imperativo comprender que entre todos los elementos debe existir una coherencia, es decir, no es correcto aparentar una actitud determinada con los consumidores, y luego comportarse completamente diferente dentro de la organización. Se debe adoptar una identidad, una personalidad, un carácter, y mantenerlo tanto a nivel interno como externo. Con una serie de características y cualidades es posible comenzar a direccionar la personalidad de la empresa. Ésta será amigable, relajada, independiente, y por sobre todas las cosas, demostrará tener un estilo muy personal, y ser fiel a sí misma.

4.3. Marketing Estratégico.

En esta etapa se realizarán una serie de análisis para poder evaluar correctamente en dónde está situada la empresa y así poder esbozar hacia dónde será conveniente dirigirla y cómo. Para ello se contemplará la cadena de valor de Porter, el análisis F.O.D.A. y la matriz de B.C.G. (Boston Consulting Group) para luego determinar los objetivos y estrategias.

4.3.1. Análisis interno de la empresa.

Para realizar un estudio interno de la empresa será pertinente hacer referencia a la cadena de valor propuesta por Porter, ya que evaluando cada elemento de la misma se pueden determinar de una manera visible dónde se encuentran las fortalezas y debilidades; mientras que analizando a los actores de la rivalidad ampliada se pueden detectar las amenazas y oportunidades.

Según el artículo *La cadena de valor de Michael Porter*,

es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. (...) Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. (Web y Empresas, s.f.)

Se comenzará haciendo referencia a las actividades primarias compuestas por la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y ventas y el servicio post-venta. En primer lugar, dentro de la logística de entrada se reciben los productos necesarios de diferentes proveedores de los siguientes rubros: bebidas alcohólicas, bebidas gasificadas, hielo, helados, frutas, farmacia y *snacks*.

En cuanto a las operaciones, a medida que los clientes realizan pedidos, ya sea mediante un contacto telefónico o virtual, los *barman* son los encargados de elaborar los tragos en el momento y de embotellarlos correctamente para preservar el estado del producto.

Con respecto a la logística externa, una vez elaborados los productos, se distribuyen los pedidos estratégicamente a cada repartidor para que cada uno se dirija a distintas zonas barriales. La demora máxima admitida será de una hora, por eso todo estará adaptado a cumplir con esa norma. Con respecto al servicio de bebidas de lujo y colección, éstas pueden ser adquiridas por Internet o teléfono, pero al no presentar la necesidad de ser adquiridas en el momento se puede concretar con el cliente el día y horario de la entrega.

Referente al *marketing* y ventas, se puede decir que aquí se hallará una de las principales fortalezas ya que se poseen lineamientos claramente establecidos para el buen funcionamiento de la empresa que se llevarán a cabo de manera estricta. También se poseerá una fuerte campaña de comunicación, tanto tradicional como no tradicional.

Se cree que es una prioridad tener una buena estrategia, seguirla adecuadamente y perfeccionarla periódicamente, así como también mantener un seguimiento constante en cuanto a la comunicación y a cómo mejorar las ventas. Como expresó el general chino Sun Tzu, “Importa planificar bien. Pero más, ejecutar en forma impecable. El éxito proviene de las acciones acertadas no de los planes cuidadosos”. (Introducción, p. XI)

Dentro del último elemento de las actividades primarias se encuentra el servicio de Post-venta o mantenimiento. Aquí también se hará hincapié, ya que se proveerá de un servicio atento a cumplir con las expectativas de los clientes, y en el caso de que eso no suceda, se lo recompensará para minimizar el daño provocado. Para ello se aplicará una herramienta en la que el cliente puede expresar sus opiniones, aportando críticas y/o sugerencias que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa. Sabiendo aprovechar este factor, la empresa se asegura de mantener la lealtad de sus clientes.

Dentro de las actividades secundarias de la empresa se encuentran la infraestructura, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones.

Con respecto a la infraestructura, la planificación de la empresa estará cubierta por los dueños de la misma. Ellos serán los encargados de asegurarse de que la organización se mantenga encaminada acorde a las estrategias planteadas y que éstas sigan siendo adecuadas en base a los cambios que puedan haber en el entorno. La contabilidad y las finanzas serán tercerizadas en los momentos en que se necesiten.

En cuanto a la administración de los recursos humanos, para los puestos de *barman* se realizarán una serie de pruebas para poder asegurar que cubren con las expectativas necesarias a la hora de elaborar los tragos. Con respecto a los que se encargarán de distribuir los pedidos se pedirán los registros necesarios para llevara cabo esa actividad, y que dispongan de un seguro ART para desarrollarse adecuadamente bajo las normativas vigentes. Cabe destacar que la empresa tendrá un nivel de tolerancia cero para aquellos que en horario de trabajo quebranten alguna ley de tránsito o sean protagonistas de acciones de negligencia que ponen en peligro a quienes transitan cerca.

En cuanto a los encargados solo se aceptarán personas recomendadas por conocidos o por antiguos empleadores, ya que serán también, quienes manejen la entrada y salida de dinero. Por último, con respecto a los encargados de recibir los pedidos se les hará un examen de temas previamente establecidos y también una serie de simulacros para ver cómo se manejarían en diferentes situaciones con los clientes. Será riguroso el control sobre ellos, ya que todos aportan al resultado final, y una pequeña falla puede afectar a la globalidad de la empresa.

Con respecto al desarrollo tecnológico, se contará con los equipos necesarios para el correcto desenvolvimiento de la empresa, tales como heladeras, *frizzer*, elementos de cocina, autos, camionetas, motocicletas y bicicletas.

Por último las adquisiciones que realizará la empresa para luego comercializar son: frutas, bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, *snacks*, hielo, artículos de farmacia, artículos de cotillón y helados.

4.3.2. Análisis interno y externo de la empresa.

Dentro de esta etapa, surge una herramienta sumamente relevante al campo del marketing y la publicidad denominada análisis F.O.D.A., siglas referidas al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Debido a los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios, la autora del PG enfatiza que a través de esta herramienta se puede realizar un análisis interno de la empresa, mediante la detección de las fortalezas y las debilidades; y uno externo, mediante la identificación de las oportunidades y las amenazas. A través de estos elementos es posible establecer en dónde se encuentran las fortalezas que se deberán proteger, las debilidades se deberán mejorar, las amenazas de las que será mejor protegerse y las oportunidades que será conveniente explotar. Contemplando los diferentes complementos de la cadena de valor, se pueden visualizar en dónde se sitúan las principales fortalezas y debilidades de la empresa; mientras que

analizando los diferentes actores de la cruz de Porter, se pueden detectar las oportunidades y amenazas.

Dentro de las fortalezas de la empresa, pueden destacarse que Boutique de Bebidas se posiciona como la única en satisfacer correctamente al consumidor, y por ende, pionera por ofrecer el servicio de tragos elaborados en el momento, algo que ningún otro *delivery* de bebidas alcohólicas ofrece. También cabe destacar que hay un interés constante en satisfacer las necesidades de los clientes de forma contundente. Por otro lado, se brindará una amplia variedad de productos para los consumidores, siendo éstas opciones que ningún otro competidor directo ofrece. También se depositarán esfuerzos en generar una identidad de marca coherente y consistente a través del tiempo para convertirse en referente del mercado y *top of mind* para los consumidores. Por último, se mantendrá una muy fuerte presencia en redes sociales, para así poder establecer lazos duraderos y basados en la honestidad y transparencia con los clientes.

Las oportunidades que se deben aprovechar son, en primer lugar, que el negocio se encuentra dentro de un pequeño nicho no explotado, que es el de ofrecer tragos elaborados en el momento. También se puede percibir como una oportunidad el cambio en la sociedad que pasó de una masificación a un proceso de personalización en el que la singularidad de las personas y sus deseos propios prevalecen por sobre los de la mayoría. Por otro lado, como se mencionó en el capítulo dos, referente a lo establecido por Germán Castaños (2013) los competidores más cercanos no depositan esfuerzos en generar una identidad de marca consistente, por lo que ninguna posee un fuerte reconocimiento por parte de los clientes, dejando una ventaja para quien sepa beneficiarse de ella. También se ha instaurado una gran oportunidad a través de la envergadura que toman las redes sociales en la rutina diaria. Y por último, se encuentra otra oportunidad al tratarse de un mercado en pleno crecimiento.

La mayor debilidad que presenta la empresa es que es nueva en el mercado y que tal vez lleve tiempo construir un lazo de confianza con sus clientes y superar las barreras de temor que puedan experimentar al desconocer a la marca.

Por último, las amenazas que se pueden prever para el futuro son que los competidores del segmento copien al negocio; que se generen cambios en la leyes que afecten a la modalidad de envío a domicilio de alcohol drásticamente y que los consumidores no acepten a la empresa.

En base a las oportunidades de negocio que se plantearon en el F.O.D.A. se cree que si se saben aprovechar adecuadamente, el negocio tiene altas posibilidades de crecer. Por un lado, cabe destacar nuevamente el cambio que se produjo en la sociedad, que exigen que las empresas presten atención y comiencen a comunicar de otra manera para llegar a ellos eficazmente. Los servicios de *delivery* de bebidas alcohólicas que hay en el mercado no contemplan este punto y siguen manejando a sus negocios desde una postura del marketing tradicional, lo que pone en ventaja a Boutique de Bebidas. Si se aprovecha a esta ventaja y desde un principio se deposita la mayor cantidad de esfuerzo en crear lazos a largo plazo con los clientes, además de comercializar productos de buena calidad, podría asegurarse el crecimiento del negocio.

4.3.3. Análisis del negocio.

Además de los estudios previos, resulta pertinente hacer un análisis de las unidades estratégicas de negocio (UEN), para poder ubicar en qué situación se encuentran, examinar cuáles negocios son más o menos rentables, y en base a ello definir directrices. Para ello, se utiliza la Matriz de BCG. Lambin (1995) explica que esta matriz relaciona la tasa de crecimiento anual del mercado en la que opera cada negocio y la participación relativa en el mercado de cada unidad de negocio. Se divide en cuadrantes, cada uno de los cuales indica la ubicación en la que se encuentra el negocio, y en base a ella se pueden plantear directrices a seguir.

Los cuadrantes de la matriz en los que podría insertarse la empresa son, en primer lugar, interrogante. Aquí se encuentran los negocios de la empresa que operan en mercados de crecimiento elevado, pero que poseen bajas participaciones relativas de mercado. En este caso la empresa debe decidir si debe continuar invirtiendo dinero en este negocio para que siga creciendo o no. Por lo general se da al comienzo, en la etapa de lanzamiento, ya que en esa etapa es una incertidumbre como se desenvolverá la empresa. Otro de los cuadrantes es el de estrella. Si el negocio interrogante es exitoso, se convierte en una estrella que es líder en un mercado de crecimiento elevado. Esto no significa que necesariamente produce un flujo de efectivo positivo para la empresa ya que ésta debe invertir una importante suma de dinero para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y contrarrestar los ataques del competidor. Las estrellas pueden convertirse en el futuro en vacas lecheras de la empresa, que es otro de los cuadrantes que se pueden visualizar. Una vaca lechera produce una gran cantidad de rentabilidad para la empresa. Debido a que el negocio es líder en el mercado, disfruta de mayores márgenes de utilidades. La empresa utiliza sus negocios de vacas lecheras para pagar sus cuentas y apoyar a las estrellas, a las interrogantes y a los perros. El último cuadrante en el que se puede ubicar un negocio es el de perros. Los perros describen a los negocios de la empresa que tienen baja participación en mercados de lento crecimiento. Comúnmente generan escasas utilidades o pérdidas, aunque también pueden producir una baja rentabilidad.

Luego, en base a lo analizado en la matriz de BCG, dependiendo del cuadrante en el que está ubicado el negocio hay diferentes directrices que podrían adoptarse y que sería conveniente seguir. Una de ellas es **construir**. Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las unidades estratégicas de negocio, incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr ese objetivo. La construcción es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas. Otra directriz es la de **mantener**. Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las unidades

estratégicas de negocio. El objetivo es apropiado para vacas lecheras de efectivo fuertes, a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo. También podría optarse por **cosechar**. Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo del negocio, independiente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débiles con interrogantes y perros. Por último, podría elegirse **despojar**. Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.

En el caso de Boutique de Bebidas, se la puede ubicar en el cuadrante de interrogante, debido a que recién estaría siendo lanzada al mercado y, por ende, estaría en una etapa de lanzamiento. Como se puede ver, esta matriz, está muy relacionada con el ciclo de vida del producto, ya que por lo general en el cuadrante de interrogante, se sitúan productos que se encuentran en la etapa de lanzamiento.

En cuanto a lo que el análisis de BCG respecta, la directriz que se tomará será la de construir. En esta etapa resultará imprescindible invertir, por más de que a corto plazo no produzca ganancias, ya que la inversión permite dirigir a la empresa a ocupar una posición más cómoda dentro de la matriz. Este cuadrante debería ser fugaz, por lo que se debe depositar todo el esfuerzo para evitar que un competidor ingrese al negocio al mismo tiempo pudiendo generar una desventaja para la empresa.

Avanzar al cuadrante estrella significaría que el servicio fue bien recibido y que el negocio se encuentra en pleno crecimiento. Debido a que justamente se encuentra en crecimiento, todavía se deberá depositar inversión para poder llegar a ser, en algún momento un producto vaca lechera.

4.3.4. Objetivos y estrategias.

Es también en el punto del análisis estratégico en el que se definen los objetivos y las estrategias a seguir. Según Kotler (2006), los objetivos son el conjunto de fines que establece la organización con el objeto de orientar sus acciones, estando éstos

íntimamente ligados a la estrategia empresarial. Esta última representa un plan de acción que se establece con el objeto de alcanzar los objetivos. Es decir, los objetivos expresan qué se quiere conseguir, y la estrategia indica lo que hay que hacer para conseguirlo. Cada empresa debe determinar cuál es la estrategia más adecuada según su posición, oportunidades, capacidades y recursos.

Como objetivo general se pretende lanzar a la nueva empresa al mercado, logrando alcanzar la posición deseada establecida en el capítulo tres. Para cumplir con este cometido, se apelará a las llamadas estrategias genéricas de Porter. Entre ellas pueden encontrarse la de **liderazgo en costos que se basa en ofrecer precios bajos, controlando los costos de producción al máximo. Cabe destacar que para las el segmento de *delivery* de bebidas alcohólicas sería riesgoso implementar esta estrategia debido a que, por la gran cantidad de competidores que hay, se generaría una guerra de precios difícil de sostener. Por otro lado define la estrategia de diferenciación. Aquí importa ser percibido en el mercado como algo único y diferente de lo que ofrecen los competidores. Esta estrategia permite aumentar la fidelidad de los competidores y disminuye la sensibilidad ante los precios. Por último, establece la estrategia de la concentración o enfoque de especialista, que consiste en centrar la atención en un nicho específico intentando satisfacer plenamente a ese grupo, sin pretender abastecer al mercado entero. (Crece negocios, 2012, párr. 3)**

La estrategia genérica que llevará a cabo la empresa es la de la diferenciación, debido a que ofrece un servicio ya conocido, pero de una manera innovadora. Es decir, se comercializa bebidas como lo acostumbran hacer los otros emprendimientos de *delivery* de bebidas, pero también comercializan tragos elaborados, servicio que ningún otro establecimiento ofrece. Esto permite la diferenciación con respecto a los competidores. También se enfatizará la diferenciación con respecto a la relación que se pretende tener con los clientes, se pretende que quieran a la empresa, más allá de lo que se ofrece

materialmente. Y por último, una diferenciación a nivel corporativo mediante las herramientas del *branding* y publicidad.

Sin embargo, las directrices que derivan de la matriz de BCG y las estrategias genéricas de Porter no son las únicas opciones con las que cuenta la empresa. Hace 25 siglos, el general Chino Sun Tzu determinó una serie de estrategias de guerra que lo llevaron a ser uno de los mejores estrategas, inclusive hoy en día en el ámbito del marketing. Tomando a Sun Tzu como base, pueden establecerse analogías: el mercado es el campo de batalla, el enemigo es la competencia y el marketing, es la guerra. En la actualidad las marcas están en guerra, la gente recibe un bombardeo de productos, de publicidad y promociones. Por eso es importante elegir la estrategia adecuada, ya que es la que guiará a la victoria o al fracaso. Cuando se habla de marketing de guerra, se establecen como estrategias la defensiva, ofensiva, flanqueo y de guerrilla. La que optará como directriz Boutique de Bebidas será la de flanqueo. Esto se debe a que esta estrategia preferentemente se efectúa dentro de un área no disputada. En el caso de la empresa, sería el nicho de los tragos alcohólicos dentro del segmento de *delivery* de bebidas alcohólicas, ya que eso aun no existe. Se trata de un ataque sorpresivo, para que el líder no llegue a reaccionar. Esto es lo que se pretende lograr. Inesperadamente salir al mercado con algo novedoso y depositar un gran esfuerzo para acapararse de esa posición, para que de esta manera ningún otro competidor ya existente pueda copiar al servicio; y en el caso de que decida copiarlo, la empresa ya esté cómodamente asentada. Esto se pretende lograr más que nada a través de las redes sociales, ya que es el medio por el cuál más se puede vincular la marca con los potenciales consumidores. Dentro de los diferentes tipos de flanqueo que hay también se pretende implementar un flanqueo con la forma del producto, debido a que éste será de buena calidad y además estéticamente deberá generar un alto nivel de impacto. Para esto, se aplicarán altos estándares de calidad con el alcohol a utilizar, y además el *packaging* dará la sensación de adquirir un producto de nivel *Premium*. Esto desencadenará en un flanqueo con

precios altos, aunque relativamente, debido a que, los precios serán mayores a los de los otros servicios de *delivery*, pero en cuanto a la relación calidad-beneficio-precio, serán totalmente razonables.

4.3.4.1 Nuevas tendencias del marketing.

Dentro de las estrategias será pertinente hacer referencia a las nuevas tendencias que el marketing ofrece. Debido a que son numerosas, se pasará a desarrollar aquellas pertinentes para la empresa, tales como el marketing relacional y el marketing de fidelización.

Según la autora del proyecto de grado ambas tendencias se encuentran íntimamente ligadas ya que el *marketing* de relaciones, como su nombre lo dice, implica el generar vínculos con sus consumidores; mientras que el *marketing* de fidelización intenta convertir a compradores en clientes.

Para ello se apelará a la implementación de diversas herramientas tales como el *marketing* directo y el CRM.

Con respecto al marketing directo, se lo utilizará en una primera instancia para captar clientes y dar a conocer a la marca dentro de las zonas de mayor interés de Capital Federal, tales como los barrios de Belgrano, Nuñez, Saavedra, Palermo, Recoleta, Villa Urquiza, Devoto y Puerto Madero. A través de ese contacto se les ofrecerá beneficios diferenciales para que sientan que son únicos y especiales para la empresa. En el cuerpo C pueden contemplarse los detalles de la acción de marketing directo.

Además se intentará generar una comunicación fluida con los consumidores a través de redes sociales, generando en ellos un sentimiento de pertenencia hacia la marca.

Por su parte el CRM, siglas otorgadas a la denominación de *Customer Relationship Management*, estará destinado a conocer en profundidad a los clientes de la empresa para poder ofrecerles productos y servicios que mejor se adapten a sus necesidades y deseos. Para ello se conformará una base de datos en la que se ingresarán datos del

consumidor, tales como su edad, fecha de cumpleaños, las bebidas que habitualmente compra, los días en que consume, los horarios en que se comunica, a través de qué medios lo hace, y demás factores que se irán determinando a lo largo del desarrollo de la empresa.

Además, se implementará una herramienta promulgada por las aerolíneas de transporte aéreo denominada sistema de puntos. A través de la misma, los consumidores adquirirán puntos por cada compra que realicen, obteniendo regalos a cambio de ellos.

4.4 Marketing Operativo.

Luego de la etapa del análisis estratégico, sigue la del marketing operativo. En esta etapa, se encuentran aquellos elementos del marketing que pueden ser controlados por la empresa para influir en el mercado. Debido a que estos son los elementos que pueden controlarse es imprescindible que se los analicen correctamente.

A comienzos de los años sesenta, el profesor Jerome McCarthy propuso un marketing mix conformado por las cuatro P: Producto, Precio, Posición y Promoción. (Kotler, 1999) Dentro de la variable Producto, se encuentran factores tales como la variedad, la calidad, el diseño, características, marca registrada, embalaje, tamaño, servicios, garantías, devoluciones. Dentro de Precio, están incluidos: el precio de lista, descuentos, rebajas, períodos de pago, plazos de crédito. En promoción se tienen en consideración: la promoción de venta, la publicidad, la fuerza de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo. Por último, en Posición, también denominado Plaza, se evalúan los canales de distribución, la cobertura, los surtidos, las ubicaciones, el inventario y el transporte.

Igualmente, surgieron críticas a este modelo de las cuatro P, debido a que el énfasis estaba puesto sobre el producto y eso aludía a una percepción del marketing antigua. Por estas causas, dejó de utilizarse la fórmula de las cuatro P, y pasó a usarse la de las cuatro C, centradas en el cliente. Las variables de la misma son: en vez de producto,

cliente; en vez de precio, costo; en vez de posición o plaza, conveniencia; y en vez de promoción, comunicación.

(...) mientras los vendedores se ven a sí mismos vendiendo un producto, los consumidores se ven adquiriendo un valor o una solución a un problema. Y los consumidores están interesados en algo más que el precio, están interesados en el coste total de obtener, utilizar y disponer de un producto.. Los consumidores necesitan que el producto y el servicio sean tan convenientemente accesibles como sea posible. Finalmente, los consumidores no necesitan la promoción; ellos necesitan una comunicación bilateral. Los vendedores harían bien en pensar primero en la cuatro C del consumidor y luego desarrollar las cuatro P sobre esa base (Kotler, 1999)

Por eso, luego de haber tomado en consideración al consumidor como el énfasis principal de esta ecuación, se llegaron a desarrollar las cuatro P de la siguiente manera:

En cuanto a Boutique de Bebidas, cuando se habla del producto, podría decirse que se va a proveer de una gran variedad, ya que se pretende saciar a la mayoría individualmente contemplando sus gustos y deseos, con esperanzas de no dejar a nadie de lado. Para ello, habrá que hacer investigaciones de mercado para analizar correctamente qué bebidas debería de haber en el local, la expectativa de lo que se prevé vender para que no se acabe. La calidad será un factor muy importante a la hora de elaborar los tragos, y ésta no será una diferenciación, sino que será la base fundamental para Boutique de Bebidas. Con respecto a la marca, ésta estará registrada debido a que sería muy riesgoso salir al mercado sin el patentamiento adecuado. Se implementará una marca que transmita tener estilo y personalidad por sobre todas las cosas. Para ello se implementará un diseño sofisticado, para así también resaltar de entre las opciones de *delivery* ya existentes. Con respecto al embalaje o *packaging*, se utilizarán botellas de acrílico de 1 litro y cajones de madera para cargar las botellas. Cabe destacar que el *packaging* no solo apela a destacarse a nivel visual y diferenciarse como un servicio Premium, también pretende que el cliente en vez de desechar los cajones o botellas prefieran reutilizarlos tanto en sus casas como para una nueva adquisición mediante la implementación de envase retornable. Además, en caso de que haya una confusión con algún pedido, o que alguno no llegue en buen estado, siempre se compensará al cliente. Se le devolverá el dinero por dicho producto y también en la

siguiente compra obtendrá un beneficio, ya sea un descuento de compra o algún producto gratis.

Con respecto al precio, se pretende generar un equilibrio entre el costo y el beneficio adquirido. Se cree fielmente que para que un precio sea razonable para el cliente, no tiene por qué desprestigiar los esfuerzos del emprendimiento, sino que se debe hacer un balance entre los factores que entrarán en juego a la hora de decidir. Éstos son: la diferenciación que posee la marca con respecto a los otros servicios de *delivery*, debido a que por un lado se ofrece un servicio mayor a lo que los otros proveen, y por el otro, porque la marca será más sofisticada, ya que apuntará a algo Premium, a garantizar lo mejor en cuanto a calidad y variedad. Se ofrecerán descuentos o premios periódicamente para ayudar al sistema de fidelización, y en algunos casos, los mejores clientes serán premiados.

Con respecto a la promoción, como se mencionó anteriormente, lo que se pretende aquí es generar una comunicación bilateral entre la empresa y los consumidores, es por eso que se creará una fuerte campaña a través de las redes sociales. Se apelará también a *publi-notas* y apariciones en revistas dirigidas a estudiantes universitarios, acompañado por folletos que brinden información de la marca. Adicionalmente, como se ha destacado dentro del *marketing* estratégico, se llevará a cabo una acción de *marketing* directo para dar a conocer a la empresa e incitar al consumo de la misma. También en distintas universidades se implementará una prueba de producto.

Por último, con respecto a la posición o plaza, se implementarán como canales el pedido telefónico, mensaje de texto, e-mail y a través del sitio web. La cobertura será a todo Capital Federal, exceptuando aquellos barrios que no se encuentren resaltados en el mapa de cobertura geográfica provisto en el anexo, existiendo la posibilidad de que se brinde el servicio a alrededores en ocasiones particulares, dependiendo de la disponibilidad del local. Los productos se transportarán en motocicleta, bicicleta,

camioneta o en auto, dependiendo del tamaño del pedido y de la cantidad de pedidos a repartir.

A modo de conclusión parcial, puede decirse que cuando una persona tiene muchas tareas que hacer en un período de tiempo determinado, lo ideal es que esa persona planifique como distribuirá cada tarea para poder llevarlas a cabo sin dejar nada incompleto. Difícil sería intentar realizar las tareas sin tener una planificación previa, ya que sería una posibilidad que en un momento determinado note que será imposible cumplir con los objetivos planteados en el principio. Claro que también existe la posibilidad de que pueda completarla efectivamente. Pero mediante la planificación uno puede prever todos los diferentes caminos que deberá tomar para cumplir con los objetivos y cuánto tiempo será prudente depositar en cada tarea. Al igual que las personas planifican los quehaceres semanales o sus actividades de fin de semana, en las empresas hay que planificar las diferentes acciones que se llevarán a cabo. De esta manera uno puede ir corroborando que la empresa siga encaminada correctamente hacia su cometido final.

Por esto mismo, este capítulo, en el que se plantea la estrategia de *marketing* se fundamentan todas las bases elementales por las que la empresa deberá direccionarse a lo largo de todo el proceso. La estrategia de *marketing* no se crea una vez para luego ser olvidada, sino que constantemente es la que dirige al resto de las acciones.

Capítulo 5: Estrategia de branding.

A lo largo de este capítulo se comenzará a forjar la identidad de la empresa, logrando que ésta refleje coherentemente lo que se ha planteado en los capítulos anteriores.

Para ello se tomará a Wilensky como referente al momento de desarrollar la estrategia de branding ya que consiste de un proceso imprescindible para la futura empresa.

Se comenzará definiendo al branding para explicar el por qué de su importancia, y luego se procederá a identificar aquellos pasos establecidos por Wilensky para un correcto desarrollo de construcción de marca. Por último, se desarrollará la imagen visual de la marca, que deberá ser consistente con lo establecido a nivel discursivo.

5.1. El branding.

Un rey fue hasta su jardín y descubrió que sus árboles, arbustos y flores se estaban muriendo. El Roble le dijo que se moría porque no podía ser tan alto como el Pino. Volviéndose al Pino, lo halló caído porque no podía dar uvas como la Vid. Y la Vid se moría porque no podía florecer como la Rosa. La Rosa lloraba porque no podía ser alta y sólida como el Roble. Entonces encontró una planta, una fresia, floreciendo y más fresca que nunca. El rey preguntó: ¿Cómo es que creces saludable en medio de este jardín mustio y sombrío? - No lo sé. Quizás sea porque siempre supuse que cuando me plantaste, querías fresias. Si hubieras querido un Roble o una Rosa, los habrías plantado. En aquel momento me dije: "Intentaré ser Fresia de la mejor manera que pueda". (Bucay, 2002, p. 65)

De esto, efectivamente, trata la identidad de una marca. De aceptar lo que la empresa es y ofrece; y comunicarlo adecuadamente. Es importante que se mantenga centrada en sus atributos diferenciales y que no intente acaparar sectores o posiciones que no le corresponden. Aludiendo al cuento, es imprescindible que la marca no intente aparentar ser algo que no es capaz de proveer; es decir, si los recursos de la empresa no le permiten ofrecer productos de buena calidad, entonces no sería conveniente que se posicione como una marca *Premium*, ya que nunca cubriría las expectativas del cliente y la imagen global de la empresa podría verse seriamente perjudicada.

Erróneamente suelen atribuir a las tareas del *branding* únicamente al diseño del isologotipo, la definición de los colores corporativos y el *slogan*, entre otros. No está mal asignar esas tareas al *branding*, ya que conforman parte del proceso. Sin

embargo, el alcance del *branding* abarca más. Es durante este proceso que se define la personalidad que va a adoptar la empresa, su esencia, sus cualidades distintivas. Y una vez establecida la esencia del negocio y la personalidad que va a simbolizar la marca, es posible elaborar el isologotipo, el slogan y definir los colores corporativos, ya que éstos deben presentar una coherencia con lo que se intenta transmitir a través de su discurso. El factor visual debe estar sustentado en su valor conceptual y discursivo.

En resumidas palabras puede decirse que a través de este proceso se pretende generar una fuerte identidad corporativa que comunique una coherencia integradora entre sus atributos tangibles y no tangibles.

Para el desarrollo de la estrategia de *branding* se remitirá a las etapas propuestas por Alberto Wilensky, ya que es uno de los autores más renombrados en el tema.

Para Wilensky (2003), la identidad corporativa es la respuesta a la pregunta “¿Qué es la marca?”. El autor expresa que las marcas solo son tangibles a través de su identidad ya que se hacen visibles al mercado materializándose en su discurso. Es por eso que es tan importante que desde el origen mismo de la empresa, se construya la marca pensando en que ésta será luego concebida por el consumidor.

Aludiendo al cuento del rey y su jardín, los consumidores ocuparían el lugar del rey, mientras que el jardín ocupa el lugar del mercado. Las distintas plantas y flores, consecuentemente, ocuparían el lugar de las diferentes marcas que se encuentran dentro de ese mercado. Por eso, pensando en los consumidores, la empresa debe preguntarse a sí misma quién es, si es como la gente espera que sea, si es lo que necesitan, si cubre con sus expectativas y deseos, si lo hace bien, si puede hacerlo mejor. Y si efectivamente la empresa ofrece lo que es deseado, entonces hay que depositar los esfuerzos para aprovechar esa ventaja y no desperdiciar tiempo intentando ser algo más. Es importante saber enfocarse adecuadamente, sin olvidar la esencia del negocio. Este enfoque, es tan solo un recorte de un gran abanico de posibilidades en las que podría convertirse la

empresa. Debe encontrarse el recorte justo, hecho a medida para quienes aprovecharán de los beneficios, ya que en definitiva, esto determinará lo que será la empresa. **En este punto debe depositarse un gran esfuerzo, ya que a partir de lo que se determine aquí, se va a conformar al patrimonio máspreciado de la empresa, su identidad.**

Esto mismo que se expresa puede visualizarse en una expresión de Jack Trout (2001),

Si se ignora, o no se tiene en cuenta, aquello que puede hacer de nuestra oferta algo único – o al menos diferente- y tratamos de ser todo para todo el mundo, se perderá la identidad y terminaremos siendo <nada para nadie>. (p. 6)

A diferencia de las personas, a las marcas se las hace, se las construye. Un individuo no puede comportarse de determinada manera para agradar a aquella persona que le interesa, ya que dejaría de ser él mismo. En cambio las marcas hacen eso permanentemente: en primer lugar, deben identificar al *target* al que apuntará la empresa y en base a ello se crea una marca que genere una empatía con ese grupo de personas. Por eso mismo es importante planificar el proceso de construcción, ya que hay una gran variedad de elementos que analizar para generar una identidad con solidez y coherencia, que luego será percibida por el *target*.

Antes de comenzar con el proceso de construcción de marca propiamente dicho será pertinente resaltar aquellas contradicciones que puedan encontrarse entre sus atributos tangibles y no tangibles, entre su discurso y sus actividades, y demás.

5.2. Búsqueda de contradicciones.

Según la Real Academia Española, una contradicción se define como una “afirmación y negación que se oponen una a otra y recíprocamente se destruyen”. Visto desde el punto de vista empresarial, encontrar una contradicción dentro de la marca, podría ser perjudicial ya que se vería afectada la percepción de la misma por parte de los consumidores. De esta manera, la búsqueda de contradicciones no solo está dirigida a

detectarlas, sino a que en el momento de construcción de marca éstas sean contrarrestadas para evitar generar incongruencias.

Sin embargo, cabe destacar que no se pretende esconder esas incoherencias, sino que se pretende proveer de una solución ante la misma. Esas contradicciones pasarán a ser parte de la marca, formarán parte de su identidad y como se establece en una de las 22 leyes inmutables del marketing, la ley de la franqueza, “una de las formas más efectivas de introducirse en la mente es reconocer en primer lugar algo negativo y luego convertirlo en algo positivo” (Ries y Trout, 1993, p. 14) Eso se intentará lograr en el análisis de las contradicciones: determinar los polos opuestos, aceptarlos como parte de la identidad de la marca, y ofrecer una solución positiva a ese problema inicial.

Las contradicciones principales de Boutique de Bebidas son: la necesidad – la satisfacción y la confianza – la desconfianza. Mientras que las contradicciones secundarias son, nuevamente, aunque desde una perspectiva diferente, la necesidad – la satisfacción, lo implícito – lo explícito, lo viejo – lo nuevo, y finalmente, el mundo interno – el mundo externo.

Se establecieron a los polos necesidad – satisfacción como la principal contradicción de la empresa debido a que lo que se intenta comunicar como esencia de la empresa es el hecho de que la gente sea fiel a uno mismo y consuma lo que verdaderamente desea, que no se conforme con lo que hay, que se guíe por su personalidad y sus gustos internos. Es decir, que se basen en sus propias necesidades y/o deseos. Se podría definir esta actitud como rebeldía ante lo ya antepuesto por la sociedad ya que está acostumbrada a consumir lo que se ofrece. Sin embargo Boutique de Bebidas destaca lo positivo de esta actitud, ya que para la organización rebeldía sería rebelarse contra uno mismo, es decir, no escuchar a los deseos propios de cada individuo. Por eso lo que se busca es la rebeldía ante el sistema: no más conformismo, no aceptar lo que le ofrecen sino ir en busca de lo que verdaderamente desean. Por estas mismas razones la empresa asume la responsabilidad de satisfacer a los clientes completamente, en cuanto

a variedades de bebidas alcohólicas y tragos elaborados. Para ello, es de suma importancia cubrir con lo que se podría necesitar para satisfacer a la clientela. Para lograr esto, se implementará una investigación de mercados para indagar en los gustos de la gente, y de esta manera conocer qué productos se necesitarán para la elaboración, qué cantidades serán las adecuadas para que éstas no se acaben, y demás factores. Una opción sería llevar a cabo una tarea de *CRM* para ir perfilando a los clientes, mantener en una base de datos indicando sus gustos y preferencias, y así estar siempre al día con sus exigencias. Además será importante prestar atención a las críticas y sugerencias que éstos puedan hacer ya que es una manera muy eficiente de mejorar el buen funcionamiento de la empresa. Dentro de este factor podría encontrarse una contradicción ya que, a pesar de que se investigue para poder ofrecer los productos y tragos que los clientes deseen, también es una posibilidad que en alguna ocasión la empresa no cuente con algún producto solicitado. En estos casos, se le ofrecerá al cliente una retribución para minimizar la falta. De esta manera, el hecho de no poseer algún producto podría ser visualizado como algo negativo, pero al ofrecer una retribución, se estaría revirtiendo esa negatividad y transformándose en algo positivo para el cliente.

Con respecto al segundo polo principal, el de confianza – desconfianza, podría decirse que es un problema grave para la empresa por el hecho de ser nueva en el mercado. La gente suele sentir desconfianza o miedo ante lo nuevo. Para Boutique de Bebidas el problema no solo se centra en ser un negocio nuevo, sino que también se puede desconfiar de la calidad y sanidad de la elaboración de los productos. Por esto, se cree que es de suma importancia crear una fuerte campaña, para poder transmitir que la calidad de los productos y el nivel de la limpieza son valores que guían a la empresa. Se comunicará en una sección las medidas que se llevan a cabo, por ejemplo, que todos los que preparan los tragos utilizarán guantes, que las botellas son previamente esterilizadas, que el local cumple con todas las normas de salubridad, que se limpia periódicamente tanto el local como los elementos, entre otros. La confianza es algo que

se gana con el tiempo a través del trabajo, es por eso que la empresa está altamente comprometida a trabajar duro por transmitir la confianza que el cliente necesita. Ésta se ganará más que nada a través de buenos resultados, reflejados en todos los puntos de contacto que tengan los clientes con la empresa, y más específicamente, en el resultado final de los productos consumidos.

Referente a los polos secundarios necesidad – satisfacción, se establece el hecho de que una de las grandes razones por las cuales la gente no consume los tragos que verdaderamente le gusta, es porque elaborarlos lleva tiempo, tiempo que tal vez la gente no desea perder. La empresa se presenta como simplificadora de ese tiempo, debido a que la gente podrá consumir lo que en verdad desea, pero todo el trabajo de elaboración lo hará Boutique de Bebidas. Sin embargo, es una realidad que los pedidos pueden demorar, lo que puede ser percibido negativamente. Por eso se debe comunicar eficazmente el hecho de que mientras la gente espera sus pedidos puede desarrollar otras tareas, tales como alistarse para la noche. Por otro lado, se destaca la importancia de especificar a la gente la demora real que tendrá la entrega, para que elijan si quieren realizar la compra y asumir el tiempo de espera o si prefieren no hacerlo. Esto se debe a que si no se comunica la tardanza, y ésta termina siendo muy elevada, tal vez traiga quejas debido a que las expectativas del cliente eran otras. Eso se resume a la pérdida, no solo de un cliente, sino también de su grupo de amigos. Ante todo, aquí se prioriza la honestidad, ya que, como se mencionó anteriormente, se está de acuerdo con la ley de la franqueza. Aquí se opta por admitir este problema que podría presentarse, y lograr transformarlo en algo positivo. Por ejemplo, si hacen el pedido temprano, el mismo llegará justo para la hora de ser consumido, y además con un descuento. Esto ayuda a su vez para evitar problemas con el horario permitido para el reparto de bebidas alcohólicas.

Cuando se habla de la contradicción de lo implícito – lo explícito, se hace énfasis en lo descrito por la ley, que sería lo explícito, mientras que lo que sucede realmente, sería lo

implícito. Esta contradicción resulta polémica, ya que desde los comienzos, el nacimiento del *delivery* de bebidas alcohólicas se implementó para evadir la ley de forma legal. Para la empresa es de suma importancia no quebrantar ninguna ley ni especular con las regulaciones impuestas. Se pretende dirigir un negocio con transparencia legal, que no presente ningún incumplimiento. Para evitar cualquier tipo de problema en cuanto a los procedimientos para estar habilitados para vender bebidas con graduación alcohólica, se llevarán a cabo al pie de la letra. En este punto, la solución que se tiene prevista es pedir los datos del que realiza el pedido (éste deberá ser mayor de edad), y cuando se efectúa el envío se corroboran los datos proporcionados en el domicilio mediante la presentación de su DNI y firmando una ficha de consumidor responsable para mantener un registro de la actividad.

Cuando se habla de lo viejo – lo nuevo, por un lado, se establece que lo que se pretende lanzar al mercado es un servicio innovador dentro de lo que ya se conoce, ya que no existe ningún *delivery* de tragos. Parte de lo viejo, y da lugar a lo nuevo. Sin embargo, para los competidores ya existentes, es un servicio propicio a ser imitado. Es de suma importancia monitorear constantemente este tema y no encontrarse desprevenidos con respecto a la competencia. Por eso resulta conveniente que desde el comienzo se implemente una fuerte campaña para establecerse y acentuarse en la mente de los clientes como los primeros y únicos. Será importante crear un vínculo emocional con los clientes para que se encariñen con la marca y la quieran más allá de lo que ofrece materialmente. Además mediante investigaciones de mercado llevadas a cabo periódicamente y encuestas de satisfacción, se intentará mejorar constantemente el servicio, por lo que se apunta a seguir innovando dentro del segmento.

Una contradicción interesante se encuentra en cuanto a lo que se pretende internamente con lo que se pretende externamente (mundo interno – mundo externo). Por un lado, se intentará promover un ambiente laboral en el que todos los empleados, gerentes y demás actores, son iguales. Es decir, que todos deberán actuar en función de los mismos

objetivos empresariales, todos deben trabajar por lo mismo, ninguno debe considerarse mejor que otro. Opuestamente, a su vez se enfatiza el hecho de que, en el afuera, todos son diferentes y que por eso deben recurrir a la empresa. Sin embargo, a pesar de que lo que se pretende interna y externamente, puedan parecer a simple vista contradicciones, a nivel interno todos deben trabajar en común para satisfacer a todas las necesidades insatisfechas que hay afuera. Es por eso, que a esta contradicción no representa un riesgo para la organización, ya que no se pretende que todos los empleados piensen igual en todos los sentidos, sino que simplemente estén comprometidos con lo que se quiere lograr con la empresa: satisfacer a esa singularidad de cada cliente.

Una vez analizados los polos opuestos que podrían llegar a encontrarse como incongruencia dentro de la empresa, se pueden comenzar a plantear las bases estructurales que fundarán a la marca a través de una estrategia de *branding*. Es importante entender que estas contradicciones siempre se encontrarán dentro de lo que representa al negocio y a través del *branding* esas falencias deberán ser minimizadas y convertidas en algo positivo para impedir que a largo plazo la empresa se vea afectada.

5.3. Construcción de la marca.

Haciendo énfasis a lo expresado anteriormente, el mercado actual está caracterizado por una alta competencia. Una gran variedad productos y servicios, anuncios por doquier, herramientas *above the line*, *below the line*, *marketing* de relaciones, *marketing* viral, *marketing* de experiencias, *marketing* emocional, *neuromarketing*. Podría decirse que la publicidad y el marketing están en constante contacto con los individuos y por ende, las marcas en ocasiones llegan a formar parte de la personalidad y esencia de las personas. Todos tienen marcas favoritas, marcas que eligen y que no cambian por ninguna otra sin importar la razón. Marcas que pasan a ser parte de su vida. Sin ir más lejos, en Facebook las personas dan clic en aquellas que aman, y éstas aparecen en su información general, justo debajo del nombre y apellido.

El problema yace en la cantidad de marcas existentes. Podría parecer que todo mínimo espacio ya está acaparado por alguna marca, que ya no hay más lugar para nuevas; y entonces, con esta sensación de saturación extrema que se percibe en el mercado, se debe depositar un esfuerzo extra para lograr acaparar una posición y que además, el producto o servicio nuevo sea aceptado y bien recibido por la gente.

Como establece Capriotti (2009),

“(...) las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *‘branding’*”. (p.11)

Es importante entender que el proceso del *branding* es una tarea compleja y que no debe ser subestimada. Un plano mal hecho derivará en un edificio mal construido.. Metafóricamente, los planos representan a la estrategia de *branding*; mientras que el edificio es la marca propiamente dicha. Si hay falencias en el proceso, en algún momento es posible que éstas se propaguen ante los individuos. Es por eso que esta tarea es de suma importancia y debe ser realizada meticulosamente.

Hay diferentes maneras de llevar a cabo una estrategia de *branding*. Sin embargo, para Boutique de Bebidas se desarrollarán una serie de etapas que para Wilensky son imprescindibles a la hora de construir la marca.

5.3.1. Conociendo el terreno.

Lo primero que debe analizarse, es en dónde estará situada la marca. Haciendo referencia a lo que establece Wilensky (2003), se denominará a este paso análisis de escenarios. Esto se debe a que, para el autor, “la identidad de una marca es el resultado de la conjunción de por lo menos cuatro grandes ‘escenarios’”. (p.111)

Estos cuatro grandes escenarios de los que habla son el escenario de la oferta, el de la demanda, el de la cultura, y por último, el de la competencia. Poder determinar bien en dónde estará situada la empresa, resulta similar a conocer el terreno en que se construirá un edificio. Cada detalle interfiere en el resultado. Una vez que se conoce al territorio, se

podrán empezar a esbozar bocetos de las estructuras fundamentales.

Dentro del escenario de la oferta, se establecen la visión y misión empresarial, los objetivos, la cultura empresarial y el posicionamiento. Debido a que algunos de estos factores, tales como la visión, misión y objetivos ya se han contemplado en el capítulo anterior, se analizarán los restantes.

La cultura empresarial que se quiere promover debe ser consistente con lo que se pretende transmitir al exterior, es por eso que se creará un excelente clima de trabajo, relajado y amistoso.

Con respecto al posicionamiento, se pretende que la marca sea vista como única en ofrecer un servicio de *delivery* de tragos; y por otro lado, hacerlo desde un lugar más sofisticado que los servicios de *delivery* de bebidas alcohólicas ya existentes. Se pretende instalar a Boutique de Bebidas como una marca *Premium*, por su compromiso con ofrecerle algo superior al cliente, incluso en los más pequeños detalles, logrando acaparar la posición de ser los primeros en la mente del consumidor.

Por otro lado, dentro del escenario de la demanda, se determinarán los hábitos de consumo del target, sus actitudes, expectativas, temores y fantasías. Un referente en el tema es Germán Castaños ya que realizó un estudio de mercado para el sector de *deliverys*, siendo uno de los principales focos del estudio el *delivery* de bebidas alcohólicas. Acorde a las conclusiones arribadas por Castaños (Comunicación Personal, 2013) se ha podido conformar un *target* para Boutique de Bebidas.

La empresa se dirige a un grupo conformado por jóvenes destacados por ser sociables, que disfrutan de las reuniones entre amigos, que consumen alcohol ocasionalmente y que prefieren juntarse en casas antes que ir a bares o *pubs* para hacer la denominada *previa*. También cabe destacar que no consumen alcohol por el simple hecho de emborracharse, sino que lo hacen para acompañar buenos momentos de forma responsable. Es por este motivo que para la empresa resulta conveniente enfocarse en

un target más adulto, ya que son quienes consumen responsablemente.

Dentro de sus hábitos de consumo, pueden señalarse que a la hora de comprar las bebidas de graduación alcohólica, optan por dos opciones: comprarlas ellos mismos en mini mercados, hipermercados, almacenes o kioscos; o directamente, una vez reunida la gente solicitar el servicio de *delivery* por teléfono o Internet.

Los días en los que hacen estas compras son los días mismos en los que se reúnen, siendo mayormente los jueves, viernes y sábados. Los horarios en los que adquieren el alcohol son, en caso de comprarlo en el establecimiento, por la tarde; y en caso de solicitarlo por teléfono o Internet, por la noche. Es usual que realicen el pedido una vez que ya están todos reunidos debido a que en el momento deciden qué van a pedir y además cada uno aporta su dinero para realizar la compra. El problema con este horario es que muchas veces, esto sucede luego de la franja horaria permitida para vender alcohol mediante el método de *delivery*, por lo que, en ocasiones, no logran conseguirlo fácilmente.

Con respecto a sus expectativas, cabe destacar que actualmente no son altas, ya que las opciones de compra que hay no permite mucha variedad en cuanto a tragos, por lo que todos deben conformarse con lo que hay, que no es lo que efectivamente elegirían teniendo en cuenta únicamente sus gustos.

En cuanto a los gustos de los consumidores, los tragos más gustados, como se ha mencionado anteriormente en referencia a la psicóloga Silvia De Luca (2012), son el Baileys Frozen, el Daikiri y la Caiposka. Sin embargo, en sus reuniones, estos tragos no son consumidos debido a la dificultad y tiempo que lleva su preparación. Las bebidas que más consumen en las previas son el Vodka con jugo, Fernet y cerveza. Esto se debe a que se las puede ingerir directamente sin necesidad de licuadora, frutas, y demás elementos, sin mencionar que alguien se tome el tiempo de elaborarlos.

Los temores de los consumidores en cuanto a la acción de compra mediante el servicio de *delivery*, se dan debido a la inseguridad que se siente hoy en día en todo el país.

Sienten miedo de no saber a quién le abrirán la puerta en el momento en que pidan servicio de reparto. Por este motivo la empresa optará por enviar mediante correo electrónico, junto con los datos de rastreo del pedido, una imagen con los datos del repartidor. También sus temores estarán depositados en la calidad de bebidas que se implementan para la elaboración de los tragos. Sus dudas serán qué marcas se usarán para las preparaciones, si estarán rebajadas con agua, si los jugos serán naturales o artificiales, si todo estará en buen estado y si los que preparan los tragos lo harán de manera higiénica. Es imprescindible que se preste especial atención a estos temores, ya que pueden ser los que determinen si consumirán o no a la marca.

Dentro del escenario cultural, se establecen las grandes tendencias sociales que determinan el comportamiento del mercado; y por ende, influyen en la configuración de la marca. (Wilensky, 2003)

La sociedad, como se mencionó anteriormente, se encuentra en una época en la que el individualismo está creciendo desmesuradamente. Hoy importan más los deseos y necesidades propias, que las de la sociedad en general. Aplicado a la empresa, deja de importar lo que la mayoría quiere tomar y empieza a importar lo que a cada uno, individualmente, preferiría ingerir. Actualmente, ninguna otra empresa brinda esa posibilidad, porque nadie ofrece tragos elaborados en el momento, sino que se limitan a la oferta de las bebidas clásicas embotelladas.

También, cabe remarcar que se vive una época en que la salud es de suma importancia, por lo que la calidad de los productos deben ser excelentes, también debido a que la empresa se dirige a un *target* de nivel socio-económico que lo exige ya que puede afrontar precios más altos por mejores productos.

Por último, dentro del escenario competitivo, como su nombre lo indica, se resaltarán quiénes son los principales competidores y, brevemente, se señalará su discurso de marca. Esto se debe a que es importante poder determinar qué ofrece cada uno específicamente, para luego poder diferenciar a Boutique de Bebidas del resto.

(Wilensky, 2003). Como se ha mencionado ya en el capítulo tres, los principales competidores de la marca son Fullescabio y Non Stop delivery. Por su parte, ya el nombre Fullescabio transmite algo. *Full* significa completo, mientras que *escabio* significa embriagado, borracho. Lo que transmiten ya desde el mismo nombre es que priorizan el hecho de vender más, y por ende, el hecho de que los clientes consuman más, para que puedan embriagarse más. Podría decirse que es un mensaje aborrecible para comunicar a los jóvenes, por lo que no será difícil diferenciarse de este principal competidor.

Por el otro lado, Non Stop delivery se posiciona dentro de la noche, de las salidas nocturnas, de la diversión y de poder acceder a todo eso desde cualquier sitio.

5.3.2. Bocetos iniciales de la marca.

Una vez examinado el terreno en el que estará inmersa la marca, se deberá comenzar a bocetar la construcción propiamente dicha. Como se mencionó anteriormente, los planos o más bien bocetos del proceso son imprescindibles ya que ellos guiarán al resto de la estrategia de *branding*. En esta etapa, Wilensky (2003) comienza incluyendo a la génesis de la identidad. El autor expresa que, a pesar de que la importancia se centre en transmitir una fuerte identidad marcaria, más que enfocarse en el / los productos que se comercializan, es inevitable que ésta esté altamente influenciada por las características del producto al que está ligada.

Para ello, se llevará a cabo un análisis de la categoría del producto, de los servicios del producto, de la calidad, del consumo, del cliente, del origen, de la organización, y por último, de la personalidad.

Con respecto a la categoría afirma que la razón de ser del producto es lo que más identifica a la marca, por el hecho de que la manera más común para conceptualizarla y pensarla, será a través de la relación con su producto más relevante. En el caso de Boutique de Bebidas, la categoría es el servicio de reparto de bebidas alcohólicas, aunque fusionado con bar, ya que lo que lo diferencia de los otros servicios similares, es

que éste ofrece la opción de comercializar tragos elaborados en el momento por *barmans* experimentados; y es esta diferencia una de las que más identificará a la marca.

En cuanto a los servicios del producto, en la identidad de la marca no solo influyen los atributos físicos, sino también los servicios que lo complementan. En el caso de la empresa se trata de bebidas alcohólicas de una gran variedad de marcas y tragos elaborados en el momento con ingredientes de calidad. También los detalles, tales como el *packaging*, el trato con los clientes y el crear fuertes lazos, serán de gran importancia, debido a que todo, en su conjunto, será lo que haga a la marca.

Con respecto a la calidad, el autor explica que la marca siempre será directamente asociada a la calidad que se ofrece dentro de sus productos y/o servicios, es por eso que este es un punto en el que hay que prestar especial énfasis, para no estar por debajo de las expectativas de la gente en cuando a la calidad que esperan encontrar en los productos que se ofrecen. No se trata siempre de ofrecer la mejor calidad, sino de ofrecer la calidad que el grupo de clientes espera encontrar. Es decir, si se tratara de una marca que se dirige a un público de pocos recursos, la calidad esperada por la gente no será alta, por lo que la marca no debería estar enfocada en ese punto, al no ser relevante en la decisión de compra de dichas personas. En el caso de Boutique de Bebidas, la marca estará estrechamente relacionada con los altos estándares de calidad, ya que se implementarán bebidas de alta gama e ingredientes naturales y frescos. Por un lado, esto se comunicará constantemente al ser uno de los temores que pueden presentar los consumidores.

El consumo, es decir, las situaciones y momentos en que son consumidos los productos ayudan, también, a construir la identidad de la marca. Específicamente, las ocasiones que se tienen pensadas como las más recurrentes a la hora de solicitar los servicios que se ofrecen en Boutique de Bebidas son los momentos de ocio, las reuniones con amigos, fiestas, cumpleaños, y similares. Se podría decir, resumidamente, que son para

acompañar dentro de reuniones entre amigos que se divierten en compañía de bebidas y snacks.

En ocasiones, la identidad de la marca surge del tipo de cliente al que se dirigen. (Wilensky, 2003). Es decir, una marca que se dirige a jóvenes no podría adoptar una postura de persona mayor, porque no resultará atractiva para su público. Boutique de Bebidas mantendrá una identidad joven, moderna y fresca para atraer a su público.

Con determinados productos y servicios el origen, es decir, el lugar de procedencia o el país de producción son de gran influencia a la hora de establecer la identidad de una marca. Para el caso de la empresa, debido a que hay varias bebidas alcohólicas y todas de lugares diferentes, se tomará como referencia a la crema irlandesa, mejor conocida como Baileys, ya que es una bebida que resume todo lo que Boutique de Bebidas pretende: es rica y sofisticada, su *packaging* es elegante y comunica muy bien el hecho de reunirse con amigos.

Además, las características de la organización forman parte de la construcción de la marca. Es por eso que la cultura empresarial debe reflejar también lo que se comunica hacia fuera: un excelente clima de trabajo. Es de suma importancia que quienes trabajen para la empresa, lo hagan en pos de un objetivo común, que es satisfacer a los clientes y ofrecerles productos de primera calidad. Es por eso, que para lograr todo ello, se debe accionar también a través de la correcta elección de marcas complementarias, distribuidores y empleados.

Con respecto al último punto referido a la personalidad, Wilensky (2003) expresa que más allá de las funciones y atributos específicos de los productos y/o servicios que se comercializan, otorgándole rasgos de personalidad humana a la marca, ayuda a ampliarla. La personalidad que se pretende adoptar con esta empresa es la de un hombre de 25 años de edad, de un nivel socio-económico BC1-C2. Estudiante universitario, sociable, amistoso, intrépido, independiente, contemporáneo, innovador, relajado y sumamente divertido.

Una vez llevada a cabo la génesis de la identidad, el siguiente paso para el autor será definir las condiciones de la identidad. Para él la identidad de una marca sólo queda definitivamente construida a partir del conjunto de propiedades fundamentales: legitimidad, credibilidad, afectividad, autoafirmación (Wilensky, 2003)

La legitimidad de una marca surge de su continuidad espacial y temporal. La perduración de la marca a través de los años es lo que le otorga una dimensión trascendental. Lo que se espera de Boutique de Bebidas, es poder establecer a la marca espacial y temporalmente para que su trayectoria a lo largo de los años sea un factor más que le brinde prestigio.

Al hablar de credibilidad, se dice que una marca es creíble cuando proporciona una coherencia entre su discurso y sus acciones, cuando no presenta contradicciones entre ellos. Para que esto no suceda, fueron analizados todos los casos en los que podría haber incongruencias y se las contrarrestó, ya que se cree de suma importancia que no se perciba incoherente el comportamiento con respecto a al discurso.

En cuanto a la afectividad se expresa que las marcas logran aumentar la valoración de ellas si logran vincularse con las emociones del consumidor. En el caso de la empresa, se lo relacionará con la amistad, con la importancia de juntarse con los amigos y pasar un buen rato, también con la autenticidad, ya que elimina la opción de ser conformista y no consumir lo que ofrecen, sino lo que verdaderamente les gustaría consumir. Este último valor es importante, ya que apela a la singularidad del individuo, a sus propios gustos y preferencias, y no al de conformarse con los gustos de la mayoría.

Con respecto a la autoafirmación, es muy importante que la marca tenga su propia personalidad con respecto a las marcas competidoras y que se acepte dentro de este rol. No resulta aconsejable imitar buenos resultados de otras marcas para ser como ellos, ya que le quita identidad propia, sin mencionar que sería percibida como una copia. En Boutique de Bebidas, este punto es imprescindible, porque justamente lo que busca es el

desarrollo de la personalidad. Importa ser diferentes, transgresores y no ser uno más del resto. La empresa busca la originalidad continuamente.

Luego de las condiciones de la identidad, para Wilensky (2003) existe un conjunto de elementos que constituyen las claves de la anatomía de la identidad y enfatiza que en la marca se distinguen tres áreas: la esencia, el atractivo y los distintivos.

Para el autor la esencia es el alma o el corazón de la marca y está conformada por un valor central. Ésta será una característica que la diferenciará de las demás marcas y que será un valor agregado para el consumidor. En el caso de Boutique de Bebidas, la esencia es la singularidad, tanto de la marca con respecto a los competidores, como del individuo. En cuanto a la marca, se dice que apela a su propia singularidad porque comercializa (en forma de envío a domicilio) tragos elaborados, algo que ningún otro servicio de reparto lo hace, además de ofrecer un servicio de nivel *Premium*. Esto hace que la marca se quiera destacar entre las demás por ser diferente, distinta, única y, por ende, singular. Con respecto al individuo, se refiere a que cada persona tiene gustos y preferencias diferentes, y con los servicios de reparto actuales no se pueden satisfacer esa variedad de gustos, sino que apelan a satisfacer a una mayoría de manera uniforme. A partir de las conclusiones arribadas por Germán Castaños mencionadas anteriormente, Boutique de Bebidas entiende que a pesar de que esos tragos a los que pueden acceder con los servicios de reparto existentes sean aceptables, eso no significa que sean los tragos que cada persona individualmente hubiera elegido teniendo en cuenta sus propios gustos y dejando de lado otros factores.

Por otro lado, el atractivo de la marca se basa en los beneficios que proporcionan los productos y servicios de la misma. Esos beneficios se encuentran dentro de tres dimensiones: beneficios funcionales, emocionales y económicos (Wilensky, 2003).

Con respecto a los beneficios funcionales, se encuentran la calidad y la posibilidad de adquirir tragos alcohólicos complejos en la comodidad de la casa. Con respecto al primer factor se implementará alcohol de primera calidad, y los productos complementarios,

tales como jugos serán extraídos de frutas frescas y deberán cumplir con estándares de exigencia altos. Es en este factor que se destacará el hecho de ofrecer un servicio y productos de nivel Premium. Con respecto a la posibilidad de adquirir tragos complejos en la comodidad de la casa resultará lo novedoso ya que es un servicio que ningún otro ofrece.

En cuanto a los beneficios emocionales, se destacarán la reunión y la amistad. Éste será un beneficio emocional que se transmitirá, por el hecho de valorar la importancia de reunirse con amigos y pasar un buen rato en compañía. En esas reuniones es habitual el consumo de alcohol, por lo que la empresa ansía ser parte de ese momento tan especial. Otro beneficio emocional que se destacará es la diversión, ya que en los momentos de ocio es de suma importancia encontrar actividades de diversión para que las personas encuentren una escapatoria a la cotidianidad.

El último beneficio emocional que se transmitirá es el del buen gusto, ya que como se mencionó anteriormente, los servicios de reparto de alcohol actuales no proveen variedad ni calidad en sus productos. Es por esto que resulta indispensable enfatizar el hecho de que la empresa ofrece la oportunidad de que la gente consuma lo que verdaderamente desea consumir sin atenerse a elegir entre pocas alternativas que no le son del todo atractivas. También se apelará al buen gusto, en el sentido de la elegancia y lo refinado, cuidando cada detalle del producto, tales como el *packaging* y la presentación general. Para enfatizar este beneficio se resaltará el hecho de posicionar a la empresa como *Premium*, ya que eso le da otro nivel a la marca.

Por último, dentro de los beneficios económicos, cabe resaltar que el precio es imprescindible en la toma de decisión de los consumidores, por eso, la empresa lo tomará en consideración y sus precios serán acordes a los beneficios que otorgan los productos. Se manejarán precios medio / altos, debido a que la calidad de los productos será también media / alta dependiendo de la elección del cliente. Más que nada la empresa otorgará un valor agregado a través de los beneficios emocionales, lo que hará

que el precio a pagar sea totalmente acorde desde el punto de vista de los consumidores. Dentro de los distintivos se especificarán aquellos elementos que hacen a la marca inconfundible con respecto a la competencia (Wilensky, 2003). Algunos de ellos son que a Boutique de Bebidas sí le interesa la singularidad de cada uno. Boutique de Bebidas se preocupa por adolescentes que ingieren alcohol ilegalmente. Esto no será admisible en la empresa. Boutique de Bebidas se preocupa por que la gente consuma responsablemente el alcohol. A Boutique de Bebidas sí le interesa preservar el medio ambiente. A Boutique de Bebidas le interesa ofrecer productos de calidad a precios razonables. A Boutique de Bebidas le interesan las sugerencias y críticas de la gente para su mejora constante. A Boutique de Bebidas le importa conocer a sus consumidores y crear lazos con ellos, sin decepcionarlos. En Boutique de Bebidas no se miente, la honestidad y la franqueza son valores que guían el accionar de la empresa a cada momento.

5.3.3. Construyendo las bases estructurales.

Una vez determinados los elementos anteriores en los que se bocetó el direccionamiento a seguir, será pertinente comenzar a construir las bases estructurales que fundamentarán a la identidad de la empresa. Para ello, en primer lugar se determinará la fisiología de la identidad que puede ser profundizada a través de su dinámica de funcionamiento mediante el nivel axiológico, narrativo y de superficie, ya que éstos son los que producen significado (Wilensky, 2003).

Según el autor, dentro del nivel axiológico o de estrategia, se establece una relación más cercana con el consumidor mediante valores fundamentales que formarán parte de la base de la estructura de la marca. En el caso de Boutique de Bebidas estos valores esenciales son la transgresión, la vanguardia.

Por su parte, dentro del nivel narrativo o de táctica, se comienzan a escenificar esos valores de base que se determinaron previamente. Para Boutique de Bebidas, en este nivel se encuentra la originalidad y la independencia.

Y por último, en el nivel de superficie o de operación, todo lo anteriormente delimitado, cobrará vida. En primera instancia, el logotipo deberá representar lo que la identidad de la marca es en esencia. Por otra parte con su slogan, deberá, además de mantener esa congruencia, apelar a las emociones, ya que es lo que generará pertenencia en las personas. El slogan de Boutique de Bebidas es *Consintiendo paladares*. Por un lado, alude al hecho de que se provee de algo deseado que ningún otro lo hace, que son los tragos. Y por otro lado, con la palabra *consentir* se alude a la emoción, ya que da la impresión de que la empresa trata a cada una de las personas de manera diferente, que se enfoca en cada uno por separado, que los trata de manera especial, que efectivamente los consiente. También, como se mencionó en el capítulo anterior, la palabra *paladar* está íntimamente relacionada con lo elegante y refinado, ya que se le atribuye a la capacidad del paladar el identificar sabores exquisitos y de buena calidad.

Luego, será pertinente llevar a cabo el significado de la marca. En este punto se determinan los valores percibidos por los clientes con respecto a la marca. Debido a que todavía no está en implementación en el mercado, se hablará aquí de lo que se espera que sean los valores percibidos por los clientes. Éstos son la calidad, el servicio personalizado, la comodidad, la simplicidad, la transparencia, el buen gusto, la variedad, la distracción, el *relax* y por último, aunque no por ello la menos importante, la confianza.

5.3.4. Complementando el proceso de construcción.

Finalmente dentro de este apartado se desarrollarán los elementos para complementar lo realizado en las etapas anteriores. Dentro de la estrategia de *branding*, en esta etapa se implementarán el *brand*, el *brand character* y la génesis de la personalidad. Dentro del Brand, Wilensky (2003) establece que el carácter y la personalidad de la marca van determinar cómo es mas allá de su apariencia externa y definiciones conceptuales. Las marcas logran personificarse debido a que despiertan emociones y pasiones humanas. La personalidad va a ayudar a expresar la identidad y a definir el posicionamiento.

Enfatiza también que es posible establecer tres distintas áreas del psiquismo humano. Éstas son el núcleo biológico, el carácter y la identidad.

En el núcleo biológico, puede decirse que este nivel es más instintivo y está ligado a la biología. En las marcas es lo que define a una categoría de productos. En el caso de Boutique de Bebidas, se la podrá definir como un joven entusiasta, sociable y atractivo.

En el carácter se centra la forma de reacción y adaptación del ser humano a las exigencias internas y externas. En el caso de la empresa, su carácter será más suave, ya que siempre mantiene un buen humor contagioso, amabilidad y servicio.

Por último, la identidad engloba al carácter y se cuenta la historia del sujeto, contando quién es y qué es. La identidad de Boutique de Bebidas, podría resumirse en lo lindo de la singularidad y el buen gusto.

El carácter de una marca no sólo potencia el posicionamiento, sino que también muchas veces, se la puede aprovechar como a una ventaja competitiva verdaderamente sostenible. Wilensky (2003) define al *Brand Character* como el conjunto de características humanas que sirven para representar a la marca, y para distinguirla del resto.

Las características para configurar a la personalidad y al carácter son el sexo, la edad, el nivel socio-económico, la cordialidad, la agresividad y la seriedad.

El sexo de Boutique de Bebidas será masculino. Adoptará una edad de un joven-adulto, alrededor de unos 25 años y pertenecerá a un nivel socio-económico medio / alto.

Con respecto a la cordialidad, será amigable, sociable y cercano. En cuanto a la agresividad, no será agresivo con la gente, ya que su lema se basa en la cordialidad, alegría y diversión. En cuanto a la seriedad, será una personalidad muy divertida y moderna, descontracturada y relajada, a pesar de que se tome el trabajo de satisfacer a sus clientes con seriedad.

Finalmente, como última etapa dentro de la estrategia de *branding*, se llevará a cabo la génesis de la personalidad.

Según Wilensky (2003) existen elementos que contribuyen a la personalidad de la marca. Éstos son la psicología social, locales de venta, personalidad de la dirección, *timing*, psicología del usuario, cantidad de usuarios, notoriedad, permanencia en el mercado, presencia comunicacional, presencia mundial.

Dentro de la psicología social, en muchas marcas la cultura del país se le atribuye a la misma. Boutique de Bebidas adoptará algunas cualidades de los argentinos, como lo es la importancia de la reunión con amigos.

Con respecto a los locales de venta, la zona en que está ubicada también le otorga personalidad a la marca, así también como su fachada. Boutique de Bebidas contará con cuatro locales ubicados estratégicamente en diferentes barrios de Capital Federal, y justamente, serán congruentes con la personalidad sociable, joven e independiente que se intenta transmitir. Más que nada, el local tendrá un estilo fuera de lo común.

En cuanto a la personalidad de la dirección, el autor expresa que la personalidad del que guía la compañía, moldea la personalidad de la empresa. Debido a esto, es que la marca adopta una postura de ser auténtica consigo misma y con el resto, de ir en busca de sus propios deseos.

Con respecto al *timing*, la marca será percibida como pionera, debido a que ofrecerá un servicio existente de manera innovadora, y además porque comunicará de manera muy diferente a la que la hacen otros servicios similares, por lo que marcará un antes y un después entre los servicios de *delivery* de bebidas de alcohol.

Dentro de la psicología del usuario, se detectan jóvenes sociables, que les gusta divertirse y pasar el tiempo con amigos.

En cuanto a la cantidad de usuarios, se pretende que la empresa se enfoque en un número reducido para mantenerse cercana a ellos, ir conociéndolos, establecer lazos y lograr su fidelización.

Dentro de la notoriedad, Wilensky (2003) explica que será la presencia mental de la marca la que le determinará un carácter especial. Se intenta lograr que se transforme en

una marca notoria, por lo que se la ligará a una personalidad exitosa, pionera y emprendedora.

Con respecto a la permanencia en el mercado, debido a que recién se está planeando que la marca sea lanzada, se la percibirá como una marca joven.

Relacionado a la presencia comunicacional, la marca adquirirá un carácter fuerte y sociable debido a que constantemente se mantendrá en contacto con la gente, mediante los distintos canales de comunicación.

Por último, en cuanto a la presencia mundial, la marca será de origen local originalmente, aunque se planea que se permita la expansión geográfica a Uruguay, más específicamente a Punta del Este en épocas de vacaciones de verano.

5.4. Una imagen dice más que mil palabras.

Una vez determinados todos aquellos factores imprescindibles que harán a la marca, es importante que se desarrollen los elementos visuales de la misma para identificarla y que a la vez tenga congruencia con todo lo que se intenta transmitir a nivel discursivo.

Para el desarrollo del proceso visual se aludirá al autor Joan Costa (2004) que sostiene que la marca comienza a esbozarse mediante el nombre, que es un signo verbal. Éste se convierte en signo visual con la ayuda de las herramientas del diseño, denominándose como logotipo. Explicita además, que la función de los signos es significar, por lo que el logo significa un producto, una marca y una empresa (p.25)

En primer lugar se hablará del logotipo de Boutique de Bebidas. Para el mismo se optó por la tipografía Euphorigenic, ya que es una tipografía con *serif*, pero que a diferencia del resto, se mantiene fresca y actual. Ésta a su vez transmite seriedad y estilo ya que se trata de un servicio apuntado a ofrecer un nivel *Premium*. A pesar de que se haya usado esta tipografía, cabe destacar que en algunos caracteres se han realizado variaciones, como por ejemplo en los tamaños o inclinaciones.

Por otra parte, el *isotipo* está conformado por un círculo, acompañado por dos alas a sus costados. El significado de las alas está ligado al poder de los consumidores de elegir lo que les gusta, el poder de volar.

Con respecto a los colores, se optó por marrones, y tonos rojizos, tales como el bordó. La mayor parte de la comunicación presentará esta gama de colores predominantemente, aunque en casos especiales podrán contemplarse otros colores.

Sin embargo, la identidad visual no solo está limitada al logotipo de la empresa, sino que también deben contemplarse otros factores, tales como el *packaging*, productos de *merchandising*, y demás. En el Cuerpo C puede contemplarse las dos variedades de color de la marca.

Para concluir parcialmente con el capítulo cabe destacar que el desarrollo de una correcta estrategia de *branding* resulta imprescindible para los pasos posteriores de la empresa ya que es en esta etapa en la que se conforma parte del capital más importante de la organización, su identidad.

Plantear una identidad corporativa desde el comienzo posibilita que en el futuro los individuos la perciban correcta y consistentemente, pudiendo así interpretar los conceptos, valores y principios que fundan a la marca.

Capítulo 6: Estrategia de comunicación.

En este capítulo surge la necesidad de hablar acerca del poder de la publicidad ya que como se mencionó en el capítulo uno, la gente ocasionalmente elige determinados productos por sobre otros, y se le atribuye a esta disciplina la capacidad de impulsar a esas actitudes.

Debido a la importancia que abarca esta poderosa herramienta, resulta pertinente que a lo largo del capítulo se desarrolle la estrategia de comunicación que se empleará para dar a conocer a la empresa.

6.1. La planificación de la publicidad.

Como expresa Germán Castaños (2013) al hablar de publicidad, es común que la gente piense en las piezas creativas que se ven en los diferentes medios de comunicación, ignorando completamente el proceso de planificación de la misma. En reiteradas ocasiones se la cataloga como linda, fea, divertida, aburrida y demás. Sin embargo, la publicidad no es linda o fea, ni divertida o aburrida. La publicidad es eficaz o ineficaz. A esa cualidad de eficacia, puede sumarse que además sea linda y divertida; pero en una primera instancia, lo que se busca es que se emita un mensaje correctamente. La sociedad debe comprender que la publicidad no es arte, sino un negocio. En publicidad nada es casual, al menos no debería serlo.

En Boutique de bebidas se cree que tanto el proceso de planificación como el creativo son importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos, por eso mismo se intentará equilibrarlos para la realización de la campaña publicitaria.

Como destaca Aprile (2012) en su libro *La publicidad puesta al día*, Dean Krugman enuncia:

Una campaña publicitaria consiste en el análisis de situaciones del marketing y de la comunicación con el propósito de establecer objetivos específicos y tomar decisiones estratégicas que serán llevadas a cabo en una serie de mensajes publicitarios insertos en los medios de comunicación (p. 133)

Un elemento que se puede destacar de la definición propuesta, es el de tomar decisiones estratégicas, ya que el conjunto de estas decisiones definirá el transcurso de la empresa.

Siguiendo el pensamiento de Krugman, se procederá a desarrollar la estrategia de comunicación que implementará Boutique de bebidas.

6.1.1. La empresa.

Uno de los primeros pasos para el desarrollo de una correcta estrategia de comunicación parte de analizar a la empresa misma. Para ello, se aludirá, en un principio a las denominadas *temáticas de intervención*, concepto atribuido por Daniel Scheinsohn (1997).

Él enfatiza que mediante la comunicación estratégica es posible sistematizar las funciones de la comunicación. A diferencia del marketing, que utiliza las variables del marketing mix, la comunicación implementa a las denominadas temáticas de intervención, conformadas por la personalidad, la cultura, la identidad, el vínculo institucional, la comunicación y la imagen (p. 47)

En cuanto al primer elemento propuesto por Scheinsohn, la personalidad de la empresa, se refiere a un recorte parcial de la realidad. Boutique de bebidas se diferencia por poseer una personalidad fuerte, amistosa, sociable, intrépida, independiente e innovadora.

Con respecto a la cultura corporativa, se entiende por ella a un conjunto de comportamientos por parte de la organización. Lo que sucede dentro de la empresa repercute en el afuera, por lo que resulta de gran importancia analizar a este elemento. De esta manera, la cultura corporativa de Boutique de bebidas debe ser consistente y coherente con lo que se transmite a nivel comunicacional. Consecuentemente, la cultura empresarial estará direccionada en satisfacer correctamente a los consumidores, ofreciendo un servicio de calidad enfocado en el cliente. La organización debe asegurarse de que todos los empleados trabajen conjuntamente en busca de ese mismo objetivo.

El segundo elemento que debe ser analizado dentro de esta etapa es la identidad corporativa, Scheinsohn (1999) la define de la siguiente manera:

Es el componente más invariable de la empresa. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación (...) Para la comunicación estratégica, la identidad corporativa es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización (p.51)

La identidad corporativa que guiará y formará el núcleo de la esencia empresarial de Boutique de bebidas estará reflejada en una serie de atributos y valores. El primordial es el de ser fiel a uno mismo, seguir a la esencia propia, no conformarse, ser auténticos, buscar la originalidad a todo momento y ser creativos e innovadores. Lo que se busca es que a través de esos atributos apropiados por la marca, se logren identificar grupos de personas que compartan los mismos valores, generando así un sentimiento de pertenencia mediante Boutique de bebidas.

Concerniente al vínculo institucional dentro de la comunicación estratégica, más allá de identificar a los diferentes públicos, se priorizará la calidad de los vínculos que se mantienen con ellos. Resulta imprescindible establecer lazos que se puedan prolongar a través del tiempo, generándose de esta manera relaciones duraderas con los consumidores. Es por estas razones que surge la necesidad de fortalecer la comunicación a través de herramientas tales como el *marketing* de relaciones y el *marketing* de la fidelización.

Referido a la comunicación corporativa, se entiende por la misma como el conjunto de mensajes emitidos a los diferentes públicos. En ocasiones se suele diferenciar a la comunicación institucional, conformada por la publicidad institucional, gacetillas y notas de prensa; de la comunicación de marketing, conformada por la publicidad de producto o servicio, promociones y *merchandising*. Cabe destacar, que dentro de la comunicación estratégica, ambas forman parte de la comunicación corporativa, por lo que Boutique de bebidas depositará un esfuerzo en implementarlas de manera equilibrada.

Por último, conforme a la imagen corporativa, se distingue por ser la respuesta de los distintos públicos ante los contactos de la empresa, sean o no de naturaleza comunicacional. Esto se relaciona con lo que establece Capriotti (2009) en su libro *Branding corporativo*, cuando enfatiza que todo contacto comunica: "No solo comunican

con anuncios publicitarios, marketing directo o acciones de relaciones públicas sino también con toda actividad cotidiana de la organización” (p. 27). En este caso, se distingue entre la comunicación corporativa, compuesta por la comunicación comercial y la comunicación institucional; y la conducta corporativa, compuesta por la conducta interna y la externa. Ambas forman parte de la comunicación de la identidad corporativa y son percibidas por los distintos públicos. Por esta razón resulta indispensable que se produzca una comunicación coherente y consistente a través de todos los contactos posibles, ya que constituirá parte de la imagen mental que elaborará la gente referente a la empresa.

6.1.2. Antecedentes comunicacionales de la competencia.

Dentro del estudio del sector será pertinente evaluar a la competencia que se encuentra dentro del segmento en que la empresa está inmersa. Debido a que en los capítulos anteriores ya se ha abordado un análisis referente a los competidores del mercado, en esta instancia, se enfocará el estudio específicamente en los contactos que ellos establecen con sus públicos.

El medio masivo al que apuesta Fullescabio es la radio. En ella apelaron al sentido del humor mediante la reconocida figura de Peter Capusotto. Sin embargo, por la jerga que utilizan y por la personificación que hacen de su consumidor tipo, se puede presumir que se dirigen a un target más joven que el de Boutique de bebidas, ya que, según su propia descripción son personas que solo piensan en fiesta, mujeres y alcohol; personas aparentemente sin responsabilidades ni otros intereses tales como la amistad y la calidad del tiempo compartido.

Además de spots en radio, crearon un torneo de fútbol denominado Torneo Fullescabio en el que las camisetas de los diferentes equipos llevan el logo de la marca a modo de *sponsor* oficial.

En el capítulo tres se ha analizado el posicionamiento que proyecta Fullescabio mediante su sitio web y redes sociales. Sin embargo, en esta instancia se analizará el contenido y

la respuesta obtenida por parte de los consumidores. Lo primero que se hace notar al ingresar al sitio web es el jingle de la marca. En él comunican algunos de los valores y cualidades de la empresa, tales como la amistad, la cercanía y los bajos precios de sus promociones.

En Facebook publican promociones y le comunican a la gente acerca del torneo de fútbol que ellos mismos organizan. Cabe destacar, que eligen hacerlo a través de la escritura y no con imágenes. Cuando alguien pregunta o comenta algo, responden correctamente. Contienen fotos de diferentes tipos: con famosos, con amigos, de productos y promociones. Resumidamente podría decirse que no se han logrado apropiarse de un estilo propio, ya que poseen distintas variedades de información y no mantienen una consistencia visible.

Por su parte, Non Stop delivery no posee publicidad en medios masivos de comunicación. Sin embargo, deposita un esfuerzo importante a través de sus redes sociales. Allí comunican sus promociones a través de imágenes en las que la marca Schneider aparenta ser más protagonista que Non Stop Delivery mismo. A pesar de ello, mantienen una imagen consistente en la que el diseño predomina. Una crítica yace en el hecho de que los primeros comentarios visibles al entrar a la red son negativos, y sumado a ello, nadie de la empresa se toma el trabajo de brindar una explicación al respecto. A nivel comunicacional esta falla resulta inadmisibles, ya que se están ignorando contactos con posibles clientes.

Como enfatiza Germán Castaños (2013), la actividad publicitaria en medios de comunicación por parte de los servicios de *delivery* de bebidas alcohólicas es prácticamente nula. Por este motivo se encuentra una oportunidad de negocio importante para la empresa, y de esta manera, además de acaparar la posición de Premium y de ser la única que comercializa tragos, puede convertirse en la única en establecer lazos a largo plazo con su cliente y convertirse en una marca *Top Of Mind* del sector.

6.1.3. La audiencia de Boutique de bebidas.

Dentro del mercado conviven personas con características y cualidades diferentes, por lo que no se puede pretender que todos respondan de igual manera ante las acciones realizadas por la empresa. Por esta razón, surge la necesidad de identificar aquellos grupos de individuos con características y cualidades similares, para así conformar parte de los segmentos meta a los que se dirigirá la empresa.

Como expresan Inma Rodríguez Ardura et al. (2006) en el libro *Principios y estrategias de marketing*,

Un segmento de mercado es un grupo relativamente homogéneo de consumidores que responden de manera similar ante un marketing mix determinado. El proceso por el que se divide un mercado en segmentos, que se conoce como segmentación, se suele llevar a cabo con la ayuda de diferentes técnicas estadísticas, mediante las que se determinan aquellos grupos de consumidores con las características y preferencias más parecidas entre sí, y distintas del resto de los grupos. (p. 110)

Para realizar esta labor adecuadamente hay diferentes criterios de segmentación que ayudan a dividir al mercado. Estos son la segmentación geográfica, la demográfica y la psicográfica.

La segmentación geográfica consiste en fraccionar al mercado dependiendo del lugar en el que viven. En el caso de Boutique de bebidas, la empresa se dirige a individuos residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, depositando un especial énfasis en los barrios de Recoleta, Belgrano, Palermo, Núñez, Saavedra, Puerto Madero, Villa Urquiza, Devoto y Caballito.

En cuanto a la segmentación demográfica, se refiere a distinguir a los consumidores en función de su edad, sexo, origen étnico, grupo racial, nacionalidad, ocupación, educación, religión e ingresos, entre otros. Para Boutique de bebida se tomarán en consideración a la edad, sexo, nacionalidad, ocupación y educación. El rango de edades al que se dirigirá la empresa es entre los 20 y 35 años de edad, distinguiendo entre dos grupos: de 20 a 26 años y de 27 a 35 años. Por otro lado, se dirige tanto a hombres como a mujeres por igual. Los individuos integrantes del target deberán ser residentes de Capital Federal. Debido a que el factor ingresos no es considerado, se apreciará al nivel de educación ya

que permite contextualizar el nivel socioeconómico de la familia a la que pertenece, sus relaciones sociales y estatus. Las personas del segmento deben haber asistido a colegios privados con doble escolaridad alcanzando un nivel de inglés bilingüe. Por otro lado, se encuentra una división entre dos grupos: los que se desarrollan dentro de un nivel terciario / universitario y los que ya se recibieron dentro del mismo. Consecuentemente, dentro del último factor, se pueden encontrar aquellos que están recién comenzando a trabajar, y por otro lado, los que ya adquirieron un nivel de experiencia dentro de sus áreas de interés y comienzan a crecer profesionalmente dentro de áreas gerenciales o mediante emprendimientos propios.

Por último, con respecto a la segmentación psicográfica, se toman en cuenta aspectos de la personalidad. Como se menciona en el documento escrito *Vínculo estratégico de la personalidad* recopilado por el profesor Martín Stortoni (2011), por personalidad se entiende como el grupo de rasgos psicológicos internos que determinan la forma en que las personas responden y reaccionan ante su medio ambiente. Resulta de suma importancia analizar correctamente estos factores ya que la personalidad influye sobre las acciones, conducta y toma de decisiones de las personas. Para poder desarrollar adecuadamente el proceso de segmentación psicográfica se aludirá al modelo de los cinco factores de la personalidad teorizado por Pervin en el cual se explicita la existencia de cinco rasgos de personalidad: el neuroticismo, la extroversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la consciencia.

Dentro del neuroticismo se estudia la estabilidad o inestabilidad emocional de las personas, distinguiéndose entre características de puntuación alta (preocupado, nervioso, emotivo, inseguro, deficiente, hipocondríaco) o características de puntuación baja (calmado, relajado, no emotivo, fuerte, seguro, presumido).

Boutique de bebidas se dirige a aquellos con características de puntuación baja ya que son personas relajadas, calmadas, que se toman su tiempo para compartir buenos

momentos, son fuertes y seguras de sí mismas, por eso siguen sus convicciones y son auténticos.

En cuanto a la extroversión, aquí se analiza la interacción entre las personas y la capacidad de disfrutar. Nuevamente se distingue en características de puntuación altas y bajas. Las altas se refieren a aquellas personas sociables, activas, habladoras, optimistas, divertidas y afectuosas; mientras que, las bajas, a personas reservadas, sobrias, tímidas y tranquilas. Claramente, en este caso Boutique de bebidas está direccionado directamente a aquellas personas con características de puntuación altas de extroversión, ya que el servicio que se brinda está directamente asociado a la sociabilización, al optimismo, diversión, a la interacción entre personas, al afecto entre ellos, al compartir y desarrollarse en conjunto.

Referente al factor apertura a la experiencia, se evalúa la tolerancia ante lo desconocido. Distinguiéndose en características de puntuación alta, a aquellas personas curiosas, creativas, originales y no tradicionales. Mientras que las características de puntuación baja están sujetas a individuos convencionales, realistas. La empresa se funda bajo los valores de la originalidad, la autenticidad, lo no tradicional, lo innovador, lo nuevo, por eso se dirige a personas que compartan esos valores.

Con respecto al factor amabilidad, aquí se distingue entre personas bondadosas, generosas, confiadas, serviciales, crédulas y sinceras (características de puntuación alta) y personas cínicas, groseras, suspicaces, no cooperativas, vengativas, irritables (características de puntuación baja). Para Boutique de bebidas este factor no será considerado ya que no resulta relevante para la empresa.

Por último, al analizarse la consciencia, se evalúa la organización del individuo, su perseverancia y la motivación ante sus metas y objetivos. En este caso se distingue entre personas trabajadoras, autodisciplinadas, ambiciosas y perseverantes (características de puntuación alta) y personas sin propósitos, perezosas y descuidadas. La empresa se

enfoca en aquellos con ambiciones y convicciones, son perseverantes y no se rinden hasta lograr sus cometidos.

6.1.3.1. Análisis de *clusters*.

Según el documento *Audiencias* realizado por el Graduate School of Business de la Universidad de Palermo (s.f.), los *clusters* están conformados por sub-grupos actitudinales. Aquí se enumeran factores tales como los hobbies, estilo de vida, hábitos de consumo de marcas y productos, exposición ante los medios y demás factores pertinentes.

Anteriormente, en el proceso de segmentación demográfica, se enfatizó que se encuentra una diferencia en cuanto a la edad y a la ocupación de los individuos del segmento, por lo que se optó por subdividir a los *clusters* en dos: hombres y mujeres de 20 a 26 años de edad con ocupación de estudiantes; y por otro lado, hombres y mujeres de 27 a 35 años en plena expansión profesional.

El primer *cluster* será denominado *Jóvenes estudiantes*. Como su nombre lo dice, está compuesto por aquellas personas del segmento que se encuentran en la etapa de estudio de nivel terciario y / o universitario. Cabe destacar que son personas en la búsqueda de su personalidad, aún conviven con sus padres, pero están en el proceso de independización, ya que se encuentran realizando sus primeros trabajos. Abandonaron la etapa de adolescencia pura, y están transitando el traspaso a la adultez y a las responsabilidades que ella conlleva. Acostumbran a salir los fines de semana y a juntarse entre amigos en sus casas. Disfrutan de la compañía de sus pares y aprovechan al máximo las salidas nocturnas. No consumen cualquier tipo de bebida alcohólica, sino que prefieren deleitarse con tragos gustosos y de buena calidad. Son personas que prefieren abonar un precio más elevado por un trago que satisfaga completamente sus expectativas, en vez de ahorrarse algo de dinero e ingerir algo que no les gusta del todo. Suelen juntarse en las denominadas previas con sus amigos.

El segundo *cluster* identificado será denominado *jóvenes profesionales*. Abarca a aquellos individuos que ya egresaron de sus estudios terciarios y / o universitarios, y que ya tienen experiencia laboral y se encuentran en pleno desarrollo de su carrera profesional. Son personas con ambiciones e ideas, que empiezan a llevar a cabo sus propios emprendimientos. Cabe destacar que ya se encuentran totalmente independizados de sus padres, ya que tienen su propio hogar que mantener. Por estas razones, se trata de personas con responsabilidades más estrictas que el grupo anterior, por lo que el tiempo resulta sumamente valioso. Debido a que intentan escalar profesionalmente las reuniones entre amigos no son tan frecuentes como en el *cluster* uno. Sin embargo, al momento de reunirse desean aprovechar al máximo cada momento, por lo que priorizan la calidad de lo compartido. En esos encuentros consumen bebidas de buena calidad, gustosas, de lujo y de colección, ya que llegaron a una etapa en la que priorizan el placer y satisfacción plena.

Al momento de analizar los *clusters* resulta eficiente evaluar los medios que impactan al target a lo largo de un día típico.

Con respecto al primero, el impacto inicial sucede al momento de levantarse con la televisión. Es usual que mientras desayunan y se alistan para el resto del día, se informen con el noticiero matutino. En el camino a la universidad, impactan la radio y los avisos de vía pública. En la universidad tienen acceso a computadoras, revistas y vía pública durante los recreos y almuerzo. Los jóvenes estudiantes que además trabajan dentro de sus empresas están expuestos a la radio y computadoras. Al regreso a sus casas, tanto los trabajadores como los que no ejercen, son impactados por vía pública y radio nuevamente. En su tiempo libre en sus casas, acceden a la televisión, radio, computadora y revistas, siendo la televisión y computadora las más utilizadas por la noche.

El *cluster* de los jóvenes profesionales tiene una dinámica similar que se diferencia básicamente por el hecho de que en vez de dirigirse a la universidad, se dirigen a sus

respectivos trabajos, en donde tienen acceso a computadoras, radio, revistas y diarios *online*.

6.1.4. Desarrollo de la estrategia creativa.

Dentro de una estrategia de comunicación, forma parte de la misma la implementación de una correcta estrategia creativa. Para ello se aludirá a la *Creative Strategy* propuesta por David Ogilvy & Mather, citada en el documento *online* denominado *Técnicas de comunicación y vehículos de transmisión*. Esta estrategia está compuesta por el objetivo, el *target*, el beneficio, el soporte y el tono.

El objetivo general del proyecto es el de dar a conocer a la marca dentro del mercado y posicionarla correctamente en su segmento.

Como objetivos específicos, se pretende instaurar a la marca como el servicio número uno de *delivery* de bebidas alcohólicas, diferenciándose por el hecho de ofrecer tragos elaborados en el momento y un nivel de calidad *Premium*. También se priorizará transmitir los valores de Boutique de bebidas, tales como la autenticidad, originalidad, vanguardia, amistad, calidad, y transparencia.

El target está compuesto por hombres y mujeres de entre 20 y 35 años de edad, de un nivel socio-económico BC1-C2, residentes de Capital Federal.

El beneficio que se ofrece es la posibilidad de adquirir lo que verdaderamente le gusta al consumidor, se le brinda la posibilidad de ser ellos mismos, y por ende, de consumir lo que realmente desean.

El soporte de este beneficio yace en el hecho de ofrecer una variedad más amplia y de mejor calidad, que la que de los servicios actuales de *delivery* de bebidas alcohólicas. Además, se trata de un servicio enfocado en el cliente que busca mejorar continuamente.

El tono que se utilizará para las piezas comunicacionales será amigable e informal, debido a que se pretende crear un vínculo con jóvenes, dentro de un marco de diversión y amistad.

Además de la *Creative Strategy*, se ha optado desarrollar aún más la estrategia creativa, por lo que se ha tomado el modelo de McCann Erickson (2004), denominado *Selling Strategy*, citado en el documento *online* denominado *17 pasos para el desarrollo de una campaña*. La *Selling Strategy* trata sobre la composición del mensaje central de la campaña publicitaria, y está compuesta por el concepto creativo, la razón del por qué, el rol de la marca, el deseo central y el *target* conceptual.

Uno de los elementos más importantes de la estrategia de comunicación es determinar el mensaje, es decir, lo que se le va a transmitir al público objetivo. En el documento *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* creado por el Gobierno de Navarra enfatizan que:

Conseguir credibilidad en la comunicación a través de un mensaje y que este sea entendido es primordial en el desarrollo de la comunicación (...) Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (“menos es más”) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros (p. 33)

Básicamente, el mensaje girará en torno al buen gusto, a la posibilidad de saborear las más exquisitas y exclusivas bebidas.

A raíz de esto, los conceptos clave que intentará comunicar la empresa a su *target* son, a nivel tangible, la posibilidad de adquirir tragos elaborados en el momento y bebidas de buena calidad, de lujo y coleccionables. Por otro lado, a nivel emocional, se apelará a que a través de la empresa se puede acceder a productos superiores para personas que saben apreciarlo. Se pretende hacer sentir a aquella persona superior por conocer lo verdaderamente bueno y exquisito en la vida.

La razón por la cual se determinó a la exclusividad como el concepto general a comunicar se debe a que se intenta desligar a las personas de la oferta actual dentro del sector. Los competidores ofrecen opciones con bajos estándares de exigencia y la gente debe aceptar esas opciones. Con Boutique de bebidas se intentará demostrarle al público objetivo que no deben conformarse con esa escasa oferta, sino que pueden adquirir lo que verdaderamente les gusta: productos de calidad dentro de una amplia variedad de

opciones. Optar por Boutique de bebidas significa apegarse a los propios gustos y deseos; y por ende, a la propia autenticidad.

Esto resulta posible debido a que es en esos puntos en que la competencia falla y le permite a Boutique de bebidas ingresar a la mente de los consumidores mediante la insatisfacción y frustración que existe actualmente.

Una vez definido el mensaje o planteamiento básico de comunicación será prudente determinar el concepto creativo, aquel que resignifica a ese mensaje general. El concepto creativo de la campaña, el cual le dará nombre a la misma será el de *Catadores de Tragos*.

La actividad de catar está relacionada más que nada a la gastronomía y vinos; y cabe destacar que es una actividad catalogada como refinada y practicada por aquellas personas con “buen paladar”. De esta manera, el consumidor de Boutique de Bebidas es el que tiene un paladar exigente y que por eso exige lo mejor. A su vez está íntimamente ligado con el *slogan* implementado para la empresa, por eso se cree que con este concepto se puede atribuir a generar un buen reconocimiento de la marca y sus valores.

Con respecto al rol de la marca, se establece como principal cometido brindar un servicio enfocado en la satisfacción del cliente. Boutique de bebidas investigará y conocerá a sus clientes, para poder mejorar su servicio constantemente y brindar productos de calidad que se acerquen a las pretensiones y expectativas de los consumidores.

El deseo central y más profundo que la marca pretende resolver, yace en el hecho de poder consumir lo que verdaderamente desean los consumidores, sin estar limitados por acotadas opciones o bebidas de baja calidad.

Por último, al hablar de *target* conceptual, se está hablando de sus aspiraciones, sus valores comunes y actitudes. El *target* conceptual de Boutique de bebidas está conformado por personas que están en un proceso de transformación de adolescentes a adultos, denominándose como jóvenes adultos. Estas personas comienzan a independizarse y a decidir qué cosas quieren dentro y fuera de sus vidas. Podría decirse

que comienzan a apreciar el valor e importancia del tiempo. Por esto mismo, en cuanto a sus salidas, su principal objetivo ya no es divertirse, emborracharse e ir a fiestas; sino que ahora su meta y cometido es lograr disfrutar de esos momentos priorizando la calidad de la experiencia.

En el Cuerpo C se podrán contemplar los bocetos de las piezas creativas, así como también el Story Board de televisión y el guión de radio.

6.1.5. Análisis de los medios de comunicación.

Al igual que la selección e implementación de una estrategia creativa, también forma parte de la estrategia de comunicación hacer una breve reseña de los medios que se utilizarán para la campaña en cuestión, especificando plazos para cada acción.

Antes de poder definir aquellos canales que serán seleccionados, será pertinente analizar las principales ventajas y desventajas de cada uno aludiendo a lo investigado por Aprile (2012).

En primer lugar, se procederá a analizar a la publicidad gráfica. Como principal ventaja se remarca el factor credibilidad. El contexto editorial le confiere a los avisos gráficos un mayor grado de credibilidad. Esto se debe a que el perfil de los periódicos y el de algunas revistas son altamente informativos. Otra ventaja visible para este medio es el de la selectividad, ya que son distintos los lectores de un vehículo a los de otro. Esto se puede contemplar en revistas más especializadas. Sumado a esto, los medios gráficos no están sujetos a un momento determinado, como sucede más que nada en la radio y televisión. En estos últimos, el público es impactado en el momento en que la publicidad salió al aire, en cambio, en revistas o diarios, los avisos están siempre, no se borran, por lo que serán visibles en cualquier momento que el lector proceda a leer el medio. Por esta misma razón, es posible depositar un caudal de información mayor, ya que no está limitada a ningún máximo de tiempo.

Por el contrario, la principal desventaja yace en el hecho de que no es posible asegurar que los lectores efectivamente lean el mensaje, ya que pueden ignorarlo completamente.

En una segunda instancia, se analizará al medio radial. Como principal ventaja puede destacarse la fidelidad de los oyentes, que permite conocer fácilmente los radioescuchas de las distintas emisoras. A su vez, es un medio con movilidad, es decir, acompaña al individuo en su casa y también cuando se transporta a otros lugares. A diferencia de la televisión no hay zapping en la radio, ya que no hay control remoto. De esta manera es menos usual que se produzca el fenómeno. En contraparte, sus principales desventajas radican en la fragmentación de audiencias reducidas; su denominada *volatilidad*, debido a que las palabras solas son más difíciles de ser retenidas en la mente; y por último, la falta de datos ciertos y seguros con respecto al *rating*, oyentes y demás factores.

En tercer lugar, se analizará al medio masivo por excelencia: la televisión. La principal ventaja de éste yace en el alto grado de receptividad, convirtiéndose en el medio masivo de mayor penetración. También permite combinar imágenes, con sonidos y movimiento, lo que ofrece la posibilidad de generar avisos de alto impacto. Sin embargo, a su vez posee grandes desventajas que advierten riesgos a la hora de promocionar en televisión. Debido a que es un medio que llega a un número elevado de personas en televisión abierta, no permite una correcta segmentación, por lo que se estaría pagando para comunicar a gente fuera del target. Otra desventaja es la fugacidad, ya que la imagen sobrevive en el momento en que se la emite. A su vez, es un medio masivo que requiere un enorme gasto, ya que el costo por segundo de los vehículos más vistos es elevado. Por último, el mayor enemigo de la televisión es el zapping, que se produce durante la tanda publicitaria y no puede evitarse.

Luego será pertinente analizar a la vía pública. Sus principales ventajas radican en la creatividad e innovación, en el alto impacto y en su función de complementar los otros medios. Mientras que la desventaja más remarcada yace en el corto lapso de segundos a los que los públicos están expuestos. De esta manera en estos medios se puede depositar un bajo caudal de información. Para contrarrestar con ello, es de suma importancia apelar a la creatividad e innovación para así atraer la atención de la gente.

6.1.5.1 *Mix de medios para Boutique de bebidas.*

Una vez explicitadas aquellas ventajas y desventajas de los principales medios se procederá a definir cuáles serán implementados para la campaña publicitaria y describir brevemente lo que se hará dentro del mismo.

Al momento de referirse a revista, se especificó que era un medio que permitía generar credibilidad debido a que se trata de un medio informativo. Por esta razón se decidió explotar esa ventaja mediante la implementación de publi-notas. Esto se debe a que no será la empresa misma la que comunique sus beneficios, sino que lo hará un líder de opinión en su lugar, algo que aumentará la credibilidad. Para acompañar a esa acción se desarrollarán avisos gráficos, mediante la utilización de página entera, siendo parte de la estrategia la posesión de dos avisos, uno puramente institucional, mientras que el otro obtendrá la forma de un típico test de revista, direccionada hacia la marca. Cabe destacar que en este último, se le recomendará al lector consumir Boutique de Bebidas, sin la implementación del logotipo.

Los vehículos seleccionados para las publi-notas son las revistas Oh lala!, Cosmopolitan, Ja! Y Watt. Siendo los principales líderes de opinión Gastón Soffritti, Lali Espósito, Benjamín Rojas, Nicolás Riera, Natalie Pérez y Gimena Accardi.

Para los avisos publicitarios, tanto el institucional, como el incógnito, se optará nuevamente por las mismas revistas. Cabe destacar que revistas, junto con vía pública, son los únicos medios que no tendrán pausa dentro de su pauta publicitaria.

En cuanto a televisión abierta se optará por apariciones en los siguientes vehículos: Vecinos en Guerra, Caiga quien Caiga y Bendita TV. Para los tres se pautarán comerciales inmersos en la tanda publicitaria, aunque a su vez, se implementarán publicidad no tradicional en Caiga quien Caiga y Bendita TV. En esos últimos casos, se enviará una barra de tragos al piso para ofrecerle a los conductores y panelistas, acompañando a esta acción de una barrida de 15 segundos, compuesta por una versión corta del comercial de televisión.

Por otro lado, se ha decidido para vía pública una combinación de vehículos que mejor se adaptaban a cada etapa de la campaña publicitaria. Entre ellos se encuentran un bus exclusivo de Boutique de Bebidas, gigantografías, transiluminados, tótems universitarios, estatic lights de los subtes y cara pantallas municipales.

Al hablar de Internet resulta imprescindible mencionar el poder de alcance que éste tiene, ya que un mismo sitio puede ser visto desde cualquier parte del mundo. Y sumado a esto, es uno de los medios que mayor segmentación proporciona. Se optará por una campaña SEO mediante la herramienta Ad Words. Se abonará la tarifa mensual para que cada persona perteneciente a la Argentina que busque un *delivery* de bebidas alcohólicas, obtenga como primer resultado a Boutique de Bebidas. Igualmente, a su vez se la posicionará naturalmente mediante las diferentes técnicas de SEO, para así lograr aparecer en el listado más de una vez.

Mediante la herramienta de palabras clave que provee el servicio de Google Ad Words, se han establecido las palabras clave que se implementarán para posicionar a Boutique de bebidas. En el anexo se pueden visualizar los resultados obtenidos a través de la herramienta de palabras clave de Google. En primer lugar se utilizará la frase *delivery de bebidas*, ya que posee una competencia media pero es la frase que más búsquedas locales presenta, con un total de 8.100. Por otro lado, la frase *delivery de alcohol*, presenta un total de 4.100 búsquedas mensuales. Aunque se obtengan mejores resultados con la primera, también se implementará la segunda frase ya que 4.400 con una competencia media es un número considerable que no se puede desaprovechar.

También cabe destacar que especificar la zona geográfica Capital Federal no será conveniente debido a que no presenta mucho tráfico entre los usuarios, ya que el promedio mensual de búsquedas locales es de 73 personas, mientras que el de *delivery de alcohol Capital*, es de 110. Por el contrario, se obtienen mejores resultados enfatizando los diferentes barrios, ya que *delivery de alcohol en Palermo* tiene un promedio de 390 búsquedas mensuales; *delivery de alcohol en Belgrano*, 260; y *delivery*

de alcohol en Recoleta, 210. Por su parte, *delivery* de bebidas en Belgrano y *delivery* de bebidas en Recoleta, presentan un flujo de 390 búsquedas mensuales, aunque ambas tienen una competencia alta. Y *delivery* de bebidas en Palermo, también tiene una competencia alta, pero un número mayor de 880 búsquedas mensuales.

Por estas razones se ha decidido abonar a Google Ad Words por las frases *delivery de alcohol* y *delivery de bebidas* ya que son las más importantes y que no pueden faltar. Y con respecto a enfatizar los barrios, se abonarán las opciones de *delivery de bebidas en Belgrano*, *delivery de bebidas en Recoleta* y *delivery de bebidas en Palermo*, ya que presentan números representativos y el hecho de poseer una competencia alta dificulta a la hora de posicionar a la empresa. Con respecto a las otras opciones que poseían una competencia media, se cree que la empresa puede posicionarse naturalmente sin la necesidad de abonar.

También se anunciará en diferentes sitios web acorde a lo que ya visitaron los usuarios. Es decir, cada vez que algún residente argentino ingrese a sitios web relacionados al alcohol y los *deliverys*, luego visualizarán anuncios de Boutique de Bebidas en los siguientes sitios que ingresen mediante el soporte de *banner* tanto vertical como horizontal. Esto aumentará las probabilidades de que el usuario esté interesado en el contenido que se muestra. Sumado a esto se pautará a su vez en sitios web fijos, tales como MercadoLibre, AlaMaula, Facebook, Hotmail, Gmail y YouTube a través de los mismos soportes.

Por otro lado, las redes sociales hoy son imprescindibles para las empresas porque posibilitan una excelente manera de conocer a los clientes y de establecer vínculos con ellos. Las redes sociales que se implementarán para la campaña son Facebook, Twitter, Pinterst y You Tube.

Facebook será la red social más importante ya que se cree que es uno de los vehículos que más permite generar y reforzar vínculos. Será importante generar una actividad constante para que se cree un diálogo de ida y vuelta con el *target*. Para ello no solo se

comunicarán promociones, sino videos de cómo se elaboran tragos, trivias para que se generen debates, comentarios para comenzar el día, competencias para ganar premios. También aquí se contará parte de la historia de la empresa y los principales factores de importancia.

Twitter, por su parte, es una de las redes sociales que más permite la instantaneidad. Por eso mismo aquí se comunicarán promociones y comentarios diarios con trivias relacionadas a tragos y bebidas alcohólicas.

A través de You Tube se compartirán videos de la realización de tragos y de la presentación final de los productos. A través de estos videos se apelará a los sentidos de los usuarios, específicamente al sentido gustativo.

Pinterest es una red social que todavía no alcanzó su auge, sin embargo, será clave para que la empresa comparta aquellos factores relevantes y de interés que hacen a la identidad de Boutique de bebidas. Esta red será útil para comunicar y transmitir la personalidad y esencia del negocio.

Como se mencionó anteriormente, para la empresa es de suma importancia generar lazos con las personas, por lo que depositará grandes esfuerzos en una estrategia de *Customer Relationship Management (CRM)*, a través de *marketing* directo y de *e-mailing*. El *marketing* directo estará conformado por un *pack* especial compuesto por elementos relacionados a la empresa, folletos, promociones y regalos. Mientras que el *e-mailing* será implementado para la comunicación de distintas promociones.

A su vez, se implementará una prueba de producto. Ésta se desarrollará en un colectivo ambientado como un living rodante, con música y *barman*. El mismo pasará por la Universidad de Palermo, UCES, UADE y Universidad de Belgrano e invitará a los alumnos que salen del establecimiento a subir al colectivo para disfrutar de tragos y música. Se contará con promotores que ofrecerán folletos e imanes para que conozcan más de la empresa.

Y por último, en cuanto a la radio, se optará por hacer publicidad tradicional y no tradicional incorporada dentro de la artística del programa. Para ello se invitará a los conductores y co-conductores a desarrollar un bloque dentro del bus exclusivo de Boutique de bebidas para disfrutar de una experiencia diferente y transmitírsela a sus fieles seguidores. Luego de esa primera acción, los siguientes programas estarán provistos de comerciales tradicionales dentro de la tanda publicitaria. Los vehículos seleccionados para radio son: Código Sily, Mañanas Campestres, Bien Levantado, Mundo Aspen, Sarasa y La Cien dentro del rango horario de 17 a 20 horas.

En el Cuerpo C se puede visualizar un boceto de la distribución de medios recién planteada. Se habla de boceto debido a que la campaña está pensada para Abril de 2014, por lo que algunos vehículos pueden sufrir modificaciones horarias o ser dados de baja. De esta manera, el mix de medios se irá modificando en función de aproximarse al lanzamiento de la marca.

6.1.5.2. Planteo estratégico por etapas.

La campaña publicitaria destinada al lanzamiento y posicionamiento de la marca Boutique de bebidas, estará dividida en cuatro etapas: lanzamiento, post-lanzamiento, mantenimiento y recordación.

La etapa de lanzamiento será desarrollada durante los meses de abril y mayo combinando todos los medios y vehículos mencionados anteriormente para lograr un alto grado de cobertura. La fecha de lanzamiento no es casual ya que ésta se debe a que en marzo la gente regresa a sus rutinas, encontrándose más acentuados a partir del mes de abril.

La primera semana de abril se comenzará con la acción de *marketing* directo para comenzar a crear lazos con aquellas personas que resultan más afines para la empresa. La idea central es que aquellos individuos previamente seleccionados comiencen a esparcir la noticia del nuevo emprendimiento.

Luego se proseguirá con la prueba de producto en las universidades para llegar a una gran cantidad de individuos de una manera novedosa y creativa que pueda atraer a los jóvenes estudiantes. Esta acción estará compuesta de un bus exclusivo decorado como living en su interior, con una barra de tragos, para invitar a los estudiantes a que se relajen un rato, escuchen música y disfruten de los sabores de Boutique de Bebidas. Habrá promotores que entregarán la misma invitación ficticia y descuentos que se implementaron en el marketing directo.

A su vez, se desarrollarán las acciones de publicidad no tradicional para radio y televisión. Mientras que para revista se opta por la inclusión de los dos avisos publicitarios previamente mencionados. Cabe destacar que en el Cuerpo C únicamente se podrá visualizar el boceto del aviso institucional, ya que el incógnito será desarrollado por cada editorial para que se crea que es un artículo de la revista.

El mes de mayo será el que más medios masivos implemente ya que se planea pautar en televisión abierta, revista, radio y vía pública. Para esta etapa, dentro de vía pública se ha optado por un circuito de 60 gigantografías y 18 backlights distribuidos en las zonas más transitadas de la Ciudad de Buenos Aires.

Durante el mes de Junio se realizará una pausa para evaluar mediante un post-test si la campaña fue recibida correctamente por los públicos, si tiene un buen nivel de recordación o si necesita mejoras, manteniendo únicamente la pauta en vía pública y revista. Igualmente, a pesar de que se comunique, la intensidad de la misma será menor a la de otros meses.

La etapa de post-lanzamiento será desarrollada durante los meses de julio y agosto, optando por avisos en vía pública, revistas y televisión cerrada. Estos meses tampoco son casuales ya que en esas épocas comienzan las vacaciones de invierno y se acerca el día del amigo, por lo que los individuos del target suelen reunirse más seguido.

Con respecto a revista, durante el mes de Julio se adhieren las publi-notas. Esto se debe a que la marca ya será conocida para entonces, y los líderes de opinión reforzarán los beneficios de la empresa.

La etapa de mantenimiento se desarrollará en el mes de septiembre manteniendo un equilibrio entre la implementación de los medios.

Por último, la etapa de recordación se desarrollará durante el mes de octubre optando por publicitar mediante a través de todos los medios, incluido el bus exclusivo.

6.6. Evaluación.

Por último, antes de lanzar la campaña será prudente implementar un pre-test publicitario, para asegurarse de algunos factores de importancia. Mediante esta herramienta se puede contemplar el impacto de las diferentes piezas ante los potenciales consumidores. Permite evaluar si comprenden correctamente los conceptos transmitidos, si la campaña es memorable, si les agrada visualmente, si los motiva para adquirir el producto, y demás cuestiones afines.

A su vez, luego de la etapa de lanzamiento y al finalizar completamente la campaña se realizará un post-test para evaluar si los objetivos fueron logrados o no, y en base a ello, definir nuevas posibles estrategias futuras.

Finalizado este capítulo, las pautas necesarias para una correcta implementación de campaña han sido desarrolladas. Éstas deberán ser llevadas a cabo por el departamento de diseño para que no se generen alteraciones en la comunicación, ya que eso podría ser perjudicial para el lanzamiento, y por ende, para la identidad de la empresa.

Este paso resulta de suma importancia ya que es el que conecta a la empresa con sus consumidores. Mediante la campaña publicitaria comienza a crearse el vínculo con el *target*, que será luego perfeccionado a través del resto de las acciones de la empresa.

Conclusiones.

A modo de conclusión para el proyecto de grado, surge la necesidad de sintetizar brevemente todo lo que ha sido abordado a lo largo de los seis capítulos del desarrollo de marca de Boutique de bebidas, un servicio de *delivery* de bebidas alcohólicas diferente y novedoso.

Cabe destacar que el proyecto trata sobre el lanzamiento de una nueva marca dentro de un segmento con un número elevado de ofertantes, logrando diferenciarse de su competencia tanto a nivel racional como emocional.

Se han logrado establecer estas diferenciaciones mediante la innovación del servicio en cuestión, ya que además de ofrecer el servicio tradicional, se proporciona la posibilidad de extenderlo, mediante la adquisición de tragos elaborados en el momento, bebidas de lujo y de colección.

Para un correcto desarrollo del proyecto resultó pertinente seguir un recorrido que iniciaba en el capítulo uno denominado *La publicidad*. Allí se explicitó la importancia de la publicidad, su evolución a través de los años, cómo era en el comienzo, y cómo es hoy a causa de los sucesos que modificaron a la sociedad. En base a esos cambios, las técnicas de publicidad y marketing se han visto obligadas a modificar para poder seguir respondiendo a sus funciones eficazmente. A raíz de esto surgen nuevas tendencias tales como el *branding* emocional, que contribuye a uno de los principales cometidos del proyecto de graduación, lograr una diferenciación en donde se complementa lo racional con lo emocional.

En el segundo capítulo se abordó de lleno al segmento referente al *delivery* de bebidas alcohólicas. Sin embargo, previamente se hizo referencia a sucesos históricos que impulsaron su origen. Se comenzó aludiendo a la Ley parcialmente seca de Argentina generada a partir de la tragedia de Cromañón.

Se explicita allí que ese suceso modificó a la sociedad no solo desde el punto de vista emocional, sino también político y legal. A partir de ese momento, las regulaciones y

normas concernientes a la actividad nocturna y comercialización de bebidas con graduación alcohólica se vio afectada, por lo que se dio lugar al origen de los primeros *deliverys* de bebidas.

No obstante, se enfatizan los eslabones ignorados por este sector, tales como la conformación de una identidad corporativa fuerte y consistente, así como también la creación de lazos emocionales con los clientes y el generar una comunicación eficaz con el *target* objetivo.

A raíz de esto, es que surge la oportunidad de la creación de un nuevo negocio que contemple los cambios que se fueron dando en la sociedad y que sepa adaptarse mejor a las necesidades y deseos actuales del cliente, depositando un especial esfuerzo en crear lazos con los consumidores.

De la misma manera en que nace una idea de nuevo emprendimiento, surge la necesidad de establecer la posición que se pretende que éste ocupe. Por eso mismo, el capítulo tres fue destinado a la determinación del posicionamiento de la empresa. Sin embargo, esta no es una tarea simple, por lo que se comenzó por intentar establecer el posicionamiento de los competidores principales. Una vez analizadas esas posiciones ya ocupadas en la mente de los consumidores es que se puede determinar qué posición está libre para ser acaparada por la empresa. De esta manera se llegó a la conclusión de que sería pertinente posicionar a la marca como la número uno por ofrecer un servicio Premium orientado en la plena satisfacción del cliente.

Una vez establecido el posicionamiento deseado para la marca, se prosiguió con el desarrollo de la estrategia de *marketing*. Este ordenamiento se debe a que para poder establecer las estrategias y caminos a seguir para la empresa, primero se debe tener clara cuál es la posición a la que se pretende llegar finalmente.

De esta manera, se abordó la estrategia comenzando por la presentación empresarial, mediante la misión, visión y valores. Luego, se prosiguió con un análisis de la situación de la empresa mediante el estudio de los escenarios en que está inmersa, de la

competencia y de la organización misma. Consecutivamente, se avanzó con el desarrollo del *marketing* estratégico conformado por la implementación de la cadena de valor; un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; desarrollo de la matriz del Boston Consulting Group; y por el establecimiento de objetivos y estrategias. Cabe destacar que dentro de las estrategias se hizo énfasis a las estrategias de guerra aludidas al general Chino Sun Tzu, seguidamente de las estrategias genéricas de Porter, y sumado a ello la elección de nuevas herramientas actuales, tales como el *marketing* relacional y de fidelización.

Una vez definidos los senderos por los que la empresa preferentemente deberá transitar para lograr el cometido de sus objetivos organizacionales, resultó pertinente desarrollar la identidad corporativa de Boutique de bebidas, mediante una estrategia de *branding* basada en el autor Alberto Willensky.

Para ello se comenzó por una búsqueda de contradicciones dentro de la empresa, ya que éstas no pueden convivir sin generar un riesgo a la imagen percibida por los públicos. Una vez detectadas estas contradicciones se estableció la manera en que debían ser contrarrestadas para no ser perjudiciales. Luego se prosiguió con la construcción marcaria propiamente dicha, comenzando por un análisis de escenarios establecido por el autor Willensky, siguiendo por el desarrollo de la génesis, condiciones y anatomía de la identidad. Consecutivamente se definió la fisiología de la identidad y significado de la marca. Para finalizar el proceso se aludió a la implementación del *brand*, *brand character* y la génesis de la personalidad.

Sin embargo, para la creación de la identidad corporativa no es suficiente con Wilensky, ya que carece de teorización acerca de los elementos visuales que componen a una marca. Para ello se aludió a Joan Costa para la definición del logotipo y se pasó a explicar el porqué de los elementos utilizados para la creación del logo de Boutique de bebidas, tales como los colores corporativos, la tipografía y demás factores pertinentes.

Finalmente se concluyó el proyecto de graduación mediante el desarrollo de una estrategia de comunicación que conformaría a la campaña publicitaria destinada a dar a conocer y posicionar a la marca Boutique de Bebidas.

En primer lugar se habló del poder de la publicidad y de la importancia de planificarla estratégicamente. Al momento de desarrollar la estrategia, se comenzó por un análisis de la empresa, aludiendo a las temáticas de intervención propuestos por el autor Scheinsohn. Luego, se prosiguió con un estudio de los antecedentes publicitarios del sector, paso fundamental para contemplar lo que ya se ha hecho previamente y así ofrecer algo mejor. Luego se definió a la audiencia de Boutique de bebidas, derivando en el análisis de dos *clústers*. También dentro de la estrategia de comunicación se aludió a la estrategia creativa, haciendo mención a la Creative Strategy propuesta por Ogilvy, y a la Selling Strategy implementada por McCann Erickson. Luego se analizaron brevemente los diferentes medios de comunicación estableciendo sus principales ventajas para aprovecharlas al máximo, y principales desventajas para minimizarlas. En base a ello se planteó el *mix* de medios que se implementará para pautar con Boutique de bebidas, seguido del planteo estratégico por etapas. Éstas se dividieron en etapa de lanzamiento, post-lanzamiento, mantenimiento y recordación. Finalmente, se establecieron métodos de evaluación para poder medir los resultados tanto parciales como finales de la campaña publicitaria.

De esta manera finaliza el proyecto de grado creado por la autora Ailin Iannitelli perteneciente a la carrera Licenciatura Publicitaria de la Universidad de Palermo.

Listado de Referencias Bibliográficas.

- Anónimo. Citado en: Kotler, P. (1999) *El marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós.
- Aprile, O. (2012) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ardura, I. R., Montes, G. A., Prieto, O. L., Tarifa, G. M., Argüelles, M. J. M., Zarco, A. I. J., Mejón, J. C., López, F. J. M. (2006) *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bassat, L. (2003) *El libro rojo de la publicidad*. Citado en: Publicidad resumida (s.f.) *¿Qué entendemos por publicidad?* Recuperado el 15/05/13 de: <http://publicidadresumida.wordpress.com/1-vamos-a-probar/%C2%BFque-entendemos-por-publicidad/>
- Branzai (2013) *Construir ejes emocionales de Marca: El camino de Intel*. [Revista Online] Recuperado el 23/02/2013 de: <http://www.branzai.com/2012/08/construir-ejes-emocionales-el-camino-de.html>
- Bucay, J. (2002) *Hojas de ruta*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Clarín (2012) *El consumo entre los más jóvenes se duplicó en la última década*. Recuperado el 01/04/13 de: http://www.clarin.com/sociedad/consumo-jovenes-duplico-ultima-decada_0_708529186.html
- Costa, J (2004) *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.
- Crece negocios. (2012) *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado el 20/04/13 de: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Dean krugman (s.f.) Citado en: Aprile, O. (2012) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Erikson, B. F. (1989). *Introducción general a la publicidad*. Madrid: Playlor.
- Gabriel Olamendi (s.f.) *Cómo realizar un plan de comunicación*. Recuperado el 20/07/11 de: www.estoemarketing.com

- Global Web Index (2013) *SOCIAL PLATFORMS GWI.8 UPDATE: Decline of Local Social Media Platforms*. Recuperado el 23/02/2013 de: <http://globalwebindex.net/thinking/social-platforms-gwi-8-update-decline-of-local-social-media-platforms/>
- Gómez, S (2012) *El delivery de alcohol se transforma para eludir controles*. Recuperado el 01/04/13 de: http://www.clarin.com/sociedad/delivery-alcohol-transforma-eludir-controles_0_708529184.html
- Gobierno de Navarra (2011) *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* Recuperado el 10/05/13 de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- Graduate School of Business - Universidad de Palermo (s.f.) *Audiencias*. [Presentación Powerpoint]
- Ideativa (s.f.) *La estrategia de medios de comunicación en publicidad*. Recuperado el 14/05/13 de: <http://www.ideativa.com.mx/estrategia-de-medios.htm>
- Kleppner, O. (2005) *Publicidad*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós.
- Kotler, P. (2002) *Dirección de marketing, Conceptos esenciales*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Levitt, T. *Harvard Business Review*. Citado en: Aprile, O. (2012) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Luketic, R (Director). (2008) *21 Blackjack*. [DVD]. Estados Unidos: Columbia Pictures.
- McCann Erickson (2004) *17 pasos para el desarrollo de una campaña*. Recuperado el 14/05/13 de: http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/11953920
- Porter (s.f.) Citado en: Trout, J. (2001) *Diferenciarse o Morir*. Madrid: McGraw-Hill.

- Pueblo en Línea (2009) *Crisis financiera promueve consumo racional*. Recuperado el 23/03/13 de: <http://spanish.peopledaily.com.cn/31619/6660059.html>
- Real Academia Española (2013) *Capricho*. Recuperado el 15/05/13 de: <http://lema.rae.es/drae/?val=capricho>
- Real Academia Española (s.f.) *Contradicción*. Recuperado el 12/04/13 de: <http://lema.rae.es/drae/?val=contradicc%C3%B3n>
- Ries, A. y Trout, J. (1989) *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1993) *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scheinshon, D. (1997) *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.
- Sun Tzu (1997) *El arte de la guerra*. Capital Federal: Coyuntura SAC.
- Técnicas de comunicación y vehículos de transmisión* (s.f.) Recuperado el 12/05/13 de: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15877/1/Tema%205.%20La%20estrategia%20publicitaria.pdf>
- Tocqueville, A. (1664) *De la democracia en América*. Citado en: Adorno, T.W. y Horkheimer, M. (1987) *Dialéctica del iluminismo*. Buenos Aires: Editorial sudamericana.
- Trout, J. (2001) *Diferenciarse o Morir*. Madrid: Editorial: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Wainfeld, M. (2011) *Cromañón, las sanciones*. Recuperado el: 20/04/13 de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-166881-2011-04-24.html>
- Web y Empresas (s.f.) *La cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado el 23/03/13 de: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Wilensky, A. (2003). *La Promesa de la Marca*. Buenos Aires: Tema.

Bibliografía.

- Aacker, D. y Joachimsthaler, E. (2005) *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Albrecht, K. (1996). *Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Paidós.
- Anónimo. Citado en: Kotler, P. (1999) *El marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós.
- Aprile, O. (2012) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ardura, I. R., Montes, G. A., Prieto, O. L., Tarifa, G. M., Argüelles, M. J. M., Zarco, A. I. J., Mejón, J. C., López, F. J. M. (2006) *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bacon, M. (1993) *¿Cómo hacer marketing directo?* Buenos Aires: Granica.
- Barrio, L. (2000). *E-negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet*. Madrid, Gestión 2000.
- Bassat, L. (2003) *El libro rojo de la publicidad*. Citado en: *Publicidad resumida (s.f.) ¿Qué entendemos por publicidad?* Recuperado el 15/05/13 de: <http://publicidadresumida.wordpress.com/1-vamos-a-probar/%C2%BFque-entendemos-por-publicidad/>
- Belch, G. Y Belch, M. (2004) *Publicidad y promoción*. México: Mc. Graw Hill.
- Branzai (2013) *Construir ejes emocionales de Marca: El camino de Intel*. [Revista Online] Recuperado el 23/02/2013 de: <http://www.branzai.com/2012/08/construir-ejes-emocionales-el-camino-de.html>
- Briz, J. y Laso, I. (2000): *Internet y comercio electrónico*. Madrid, ESIC.
- Bucay, J. (2002) *Hojas de ruta*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Clarín (2012) *El consumo entre los más jóvenes se duplicó en la última década*. Recuperado el 01/04/13 de: http://www.clarin.com/sociedad/consumo-jovenes-duplico-ultima-decada_0_708529186.html

Costa, J (2004) *La imagen de marca*. Barcelona: Paidós.

Crece negocios. (2012) Estrategias genéricas de Michael Porter. Recuperado el 20/04/13 de: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

De Bono, E. (2000) *The De Bono code book*. Inglaterra: penguin group.

Dean krugman (s.f.) Citado en: Aprile, O. (2012) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.

Dupont, L. (2004) *1001 trucos publicitarios*. Barcelona: Ediciones Robinbook.

Erikson, B. F. (1989). *Introducción general a la publicidad*. Madrid: Playlor.

Fisher R.; Patton B. y Ury, W. (1985). *Sí....¡de acuerdo!*. *Cómo negociar sin ceder*. Madrid: Norma.

Gabriel Olamendi (s.f.) *Cómo realizar un plan de comunicación*. Recuperado el 20/07/11 de: www.estoesmarketing.com

Global Web Index (2013) *SOCIAL PLATFORMS GWI.8 UPDATE: Decline of Local Social Media Platforms*. Recuperado el 23/02/2013 de: <http://globalwebindex.net/thinking/social-platforms-gwi-8-update-decline-of-local-social-media-platforms/>

Gómez, S (2012) *El delivery de alcohol se transforma para eludir controles*. Recuperado el 01/04/13 de: http://www.clarin.com/sociedad/delivery-alcohol-transforma-eludir-controles_0_708529184.html

Gobierno de Navarra (2011) *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?* Recuperado el 10/05/13 de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

Graduate School of Business - Universidad de Palermo (s.f.) *Audiencias*. [Presentación Powerpoint]

Ideativa (s.f.) *La estrategia de medios de comunicación en publicidad*. Recuperado el 14/05/13 de: <http://www.ideativa.com.mx/estrategia-de-medios.htm>

- Joel, M. (2009) *Six pixels of separation*. Nueva York: Hachette Book group.
- Kleppner, O. (2005) *Publicidad*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós.
- Kotler, P. (2002) *Dirección de marketing, Conceptos esenciales*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico (3ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Levitt, T. *Harvard Business Review*. Citado en: Aprile, O. (2012) *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Lipovetsky, G. (1994) *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- Luketic, R (Director). (2008) *21 Blackjack*. [DVD]. Estados Unidos: Columbia Pictures.
- Mayordomo, J. L. (2003). *E-Marketing*. Barcelona, Gestión 2000.
- McCann Erickson (2004) *17 pasos para el desarrollo de una campaña*. Recuperado el 14/05/13 de: http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/11953920
- Porter (s.f.) Citado en: Trout, J. (2001) *Diferenciarse o Morir*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pueblo en Línea (2009) *Crisis financiera promueve consumo racional*. Recuperado el 23/03/13 de: <http://spanish.peopledaily.com.cn/31619/6660059.html>
- Real Academia Española (2013) *Capricho*. Recuperado el 15/05/13 de: <http://lema.rae.es/drae/?val=capricho>
- Real Academia Española (s.f.) *Contradicción*. Recuperado el 12/04/13 de: <http://lema.rae.es/drae/?val=contradicci%C3%B3n>
- Ries, A. y Trout, J. (1989) *Posicionamiento*. México: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1993) *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Scheinshon, D. (1997) *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.
- Stone, B. (1991) *Manual de mercadeo directo*. Bogotá: Legis Editores.
- Sun Tzu (1997) *El arte de la guerra*. Capital Federal: Coyuntura SAC.

Técnicas de comunicación y vehículos de transmisión (s.f.) Recuperado el 12/05/13 de:
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15877/1/Tema%205.%20La%20estrategia%20publicitaria.pdf>

Thompson, P. C.: *Círculo de calidad: cómo hacer que funcionen*. México, Norma, 1997.

Tocqueville, A. (1664) *De la démocratie en Amérique*. Citado en: Adorno, T.W. y Horkheimer, M. (1987) *Dialéctica del iluminismo*. Buenos Aires: Editorial sudamericana.

Trout, J. (2001) *Diferenciarse o Morir*. Madrid: Editorial: McGraw-Hill / Interamericana de España.

Wainfeld, M. (2011) *Cromañón, las sanciones*. Recuperado el: 20/04/13 de:
<http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-166881-2011-04-24.html>

Web y Empresas (s.f.) *La cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado el 23/03/13 de:
<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

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

Zorita, L. (2000) *Marketing promocional*. Madrid: Esic editorial.