

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Cadena de Hoteles Rayentray
Reposicionamiento de marca

Alan Walter March
Cuerpo B del PG
11/12/14
Licenciatura en Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Índice	2
Introducción	4
Capítulo 1: El rol del publicitario en el sector hotelero	15
1.1 La comunicación publicitaria en actualidad	15
1.2 El rol del publicitario en la empresa	18
1.3 El <i>Planner</i>	21
1.4 La estrategia de posicionamiento	25
Capítulo 2: La empresa de los servicios en la era posmoderna	28
2.1 Empresa posmoderna	29
2.2 La Hotelería	31
2.3 Industria del servicio y la publicidad en la hotelería	35
2.4 Turismo 2.0, la nueva era	38
Capítulo 3: Marcas hoteleras y medios sociales	41
3.1 Gestión de <i>branding</i> en la empresa hotelera	41
3.2 Las marcas en la industria hotelera	44
3.3 Las marcas en los medios sociales	47
Capítulo 4: Acercamiento a la marca Cadena de Hoteles Rayentray	53
4.1 <i>Corpus</i> de Rayentray	53
4.2 Problemática y realidad de la marca	57
4.3 <i>Branding</i> estratégico	63
4.3.1 Planeamiento para Cadena de Hoteles Rayentray	63
4.4 Identidad Rayentray	67
4.4.1 Condiciones de la identidad	70
4.4.2 Propiedades de la identidad	71
4.4.3 Niveles de la identidad Rayentray	72
Capítulo 5: Estrategias para el reposicionamiento de Cadena Rayentray	75
5.1 La guerra y la empresa	76
5.2 Equilibrio interno y externo en la empresa	79
5.3 Ser estrella y nuevas oportunidades	83
5.4 Análisis de audiencia	84
5.4.1 Perfil demográfico	84
5.4.2 Perfil psicográfico	85
5.4.3 Valores culturales	86
5.4.4 Personalidad de la audiencia	86
5.5 Estrategia de medios	87
5.6 La importancia de la estrategia	88
5.7 Estrategia creativa	89
5.8 Selección de medios	91
	93

5.9 Etapas de la campaña

Conclusión	95
Lista de referencias bibliográficas	101
Bibliografía	104

Introducción

El Proyecto de Grado (PG) se sitúa dentro de la categoría de Proyecto Profesional y se ubica en la línea temática Empresas y Marcas. El PG se basa en el reposicionamiento de la empresa hotelera Cadena de Hoteles Rayentray en el segmento ecológico. El trabajo dará especial atención al aporte positivo que la ecología y la sustentabilidad de los recursos brindan a la marca Hoteles Rayentray para posicionarse dentro del segmento verde.

Como dato de interés es pertinente mencionar que Cadena de Hoteles Rayentray es una empresa familiar situada en la provincia de Chubut, Argentina, que cuenta con una trayectoria con más de cincuenta años en el mercado del turismo, hotelería, gastronomía y eventos. La compañía cuenta con cuatro hoteles distribuidos estratégicamente a lo largo y ancho de la provincia. Todos los hoteles poseen diferentes categorías, adaptándose al lugar en el que se encuentran y al público que los visita. Rayentray Tehuelche, hotel de cuatro estrellas situado en la ciudad de Esquel, Chubut, está dirigido a viajeros que buscan nuevas aventuras, experiencias naturales y relajarse junto a las montañas. En el centro de la provincia se encuentra el Hotel Rayentray Trelew, hotel de cuatro estrellas dirigido a personas que buscan un contacto con la naturaleza, la cultura aborigen, tradición y la paleontología.

La empresa a través de los años ha ido incorporando nuevos hoteles para abrirse a nuevos mercados, es por eso, que en el año 2008, inauguró el Hotel Rayentray Puerto Madryn, hotel de cinco estrellas ubicado a orillas del Golfo Nuevo. Lo convierte en un hotel único en la provincia y la Patagonia. El mismo marcó sin duda el comienzo de una nueva etapa para la compañía, permitiendo abrirse a nuevos mercados y posicionarse en el mercado de congresos y convenciones.

Tras el importante crecimiento turístico de la ciudad de Puerto Madryn y la diversidad de públicos, la empresa debió inaugurar un hotel de tres estrellas, destinado a un viajero que

desea hospedarse solo unos pocos días y realizar un viaje económico y transitorio. En todos los casos la empresa Rayentray mantuvo la tradición de su marca, acercando al cliente a la naturaleza y al entorno cultural de la provincia de Chubut. Se pretende que cada hotel sea un punto de conexión con la cultura y tradición de la provincia. Uno de los objetivos de la marca es lograr el acercamiento del viajero a los puntos más naturales de Chubut.

Dicho lo anterior, cabe destacar el fuerte posicionamiento que la marca Rayentray tiene en su rubro, pero debido al dinamismo del mundo, la marca debe enfrentarse a nuevos cambios, demandas y tendencias que el mercado exige. Es por eso que la empresa para poder sobrevivir a los cambios contextuales, deberá optar por una nueva estrategia de reposicionamiento. Con dicha estrategia que se desarrollará con mayor detenimiento a lo largo del presente trabajo, la marca podrá ingresar, pertenecer a la categoría pro-ecologista y facilitar su nuevo posicionamiento en un nuevo segmento.

En un mercado tan competitivo, como el actual, la empresa hotelera buscará la diferenciación mediante una comunicación eficaz, que brinde al consumidor seguridad y confianza. A su vez, se mostrará cómo las políticas empresariales se aferran a un concepto de incumbencia global. Con esto, la empresa espera incorporar a sus valores uno que la diferencie del resto de los competidores, la responsabilidad ecológica. De esta manera, se verá a la empresa Rayentray como una entidad ecológicamente responsable.

Por otra parte, la provincia de Chubut pese al crecimiento y aumento del flujo de turistas en la región no tiene un nivel de hotelería muy elevado. No todos los hoteles y hospedajes satisfacen las necesidades de los viajeros a través de sus servicios. Por lo que es inevitable plantear nuevas estrategias con el fin de renovar la imagen interna y externa de la empresa, como atractivo turístico para lograr una mayor seguridad entre los visitantes. De esa forma, mejorar la oferta hotelera existente en la ciudad, lograr promocionar Hoteles Rayentray

rediseñando su imagen y creando estrategias de comunicación para su promoción serán estrategias que esgrimirán el nuevo posicionamiento de la marca.

La idea creativa de este Proyecto de Grado surge de la necesidad personal de otorgarle a la marca hotelera la posibilidad de reposicionarse en un mercado emergente, el mercado que está a favor del cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad de los recursos. El hecho de que la empresa Rayentray cuente con experiencia y una larga trayectoria en el mercado genera una ventaja competitiva, puesto que cuenta con una dirección hacia donde apuntar y dirigir sus objetivos. El interés consiste en el potencial que tiene dicha empresa para insertarse en el sector ecológico y medio ambiental. El desafío que va a presentar el siguiente trabajo radica en introducir un nuevo rumbo a la marca. Un rumbo que será beneficioso para los intereses de la empresa hotelera.

Este tema visto desde una perspectiva publicitaria, es algo nuevo, innovador e importante para cualquier marca que trabaje sus productos y servicios en el turismo natural y social. Dentro de la Provincia del Chubut existen pocas empresas hoteleras que hayan decidido incorporar valores en favor a la ecología, no se habían explorado las oportunidades que dichos valores podrían traer a una marca que se nutre de las actividades turísticas. La estrategia de reposicionamiento se basa en crear e incorporar un nuevo valor agregado a la marca Cadena de Hoteles Rayentray, basándose principalmente en los valores ecológicos. Para lograr el reposicionamiento de un producto y servicio en la mente de los consumidores, es inexcusable el uso de la publicidad para poder dar a conocer, crear valor, conciencia y lograr la diferenciación de una manera exitosa.

A través de la historia, el hombre fue testigo de la armonía que se tenía con la naturaleza. Una unión que con el correr del tiempo fue cambiando y entrando en un proceso de deterioro. La empresa Rayentray, tras su larga trayectoria, cuenta con valores tradicionales de las tierras Chubutenses, como las costumbres, la cultura y el respeto. La raíz de dicha

marca proviene de la civilización aborígen *Tehuelche*. La palabra Rayentray en su lengua significa cascada con flores. Un significado que denota la importancia que tiene la empresa por transmitir los valores autóctonos de las tierras patagónicas.

Es por esto que la marca intenta remitir su identidad a los antepasados que vivieron en los territorios donde ahora se encuentran los hoteles de la cadena. Estos aborígenes tenían una conexión interna con la naturaleza, la respetaban.

Actualmente, éste no es el modelo vigente con el que el mundo se encuentra. El hombre dominado por su ego domina la Tierra, saqueando sus recursos, destruyendo y devastando todo lo que se encuentra en su camino para su propio enriquecimiento y beneficio. Sin pensar en las repercusiones a corto y largo plazo que esto provoca. Frente a este hecho mundial, la conservación del medio ambiente y el respeto en el uso de sus recursos se convierte en el tema protagónico. Las empresas deben trabajar y ser intérpretes del nuevo cambio, del cuidado de los recursos para futuras generaciones.

La colectividad no solo del país, sino de todo el mundo, reclama cada vez más a las grandes y medianas empresas de tomar conciencia sobre la problemática mundial que está atravesando el planeta. Es de suma importancia que las empresas escuchen este llamado y respondan mediante hechos y acciones.

Cadena de Hoteles Rayentray, tras este escenario, plantea convertirse en protagonista, escuchar a sus consumidores que en todos los casos son viajeros que aman y disfrutan del mundo natural en Chubut. Incorporar nuevos valores a la marca y mostrar a su público que la empresa escucha y atiende a los miles de viajeros que visitan año tras año los hoteles de la empresa en el sur de Argentina. De esta forma, la empresa logrará aumentar su valor de marca, acercándose y tocando la sensibilidad de las personas que desean un mundo donde el hombre pueda vivir en responsabilidad y equilibrio con el Planeta Tierra.

En un futuro cercano, las empresas que no colaboren con dicha causa y sigan mostrando evidencias de contaminación, uso indiscriminado de recursos, destrucción, perderán valor su imagen entrará en declive y se convertirán en marcas de valor negativo. Sobre todo, las marcas que se nutren del turismo natural o que se encuentren en lugares muy delicados ecológicamente.

Por otro lado, dejando de lado a la empresa, los consumidores han mostrado una evolución mental respecto al cuidado de los sistemas ecológicos. Debido a esto, hay un aumento cada vez mayor de consumidores verdes o ambientales. Estos se preocupan por el costo de los productos y servicios del mercado actual, no solo por los costos de producción y venta, sino que, principalmente por el costo ambiental que generan. Al presente, los clientes o consumidores potenciales buscan adquirir servicios que tomen en cuenta el costo medio ambiental, para así realizar una compra inteligente que no dañe el entorno natural.

A la hora de la toma de decisión los clientes evalúan qué es lo que van a consumir y miden a través de las nuevas tecnologías las críticas de los productos, servicios o marcas en las que desean invertir su dinero. En el presente proyecto, la empresa Rayentray busca reposicionarse incorporando todos los valores previamente descritos, para que los clientes noten diferenciación respecto a los competidores locales de cada hotel. La marca quiere atraer nuevos consumidores a través de la creación de valor superior y, por otra parte, mantener y hacer crecer a los clientes actuales manteniéndolos satisfechos.

A su vez, los niños, las nuevas generaciones que llegan, vibran desde su nacimiento con el cuidado del medio ambiente y el mundo natural, lo adquieren desde su nacimiento y lo continúan trabajando con el preescolar. Por este motivo las empresas junto al área de marketing y comunicación han tenido que voltear sus ojos en esa dirección comprometiendo a las empresas con causas en favor de la ecología.

Debido a la globalización, los productos y servicios por sus meras cualidades físicas no logran resaltar en un mundo plagado por la competencia. Por lo mismo, para servicios que están dentro de la industria de los servicios es importante diferenciarse bajo una marca o *branding*, para lograr captar la atención, vincularse con los clientes y consumidores potenciales. De ésta manera, en el presente trabajo se propone emplear una nueva estrategia de reposicionamiento para la empresa hotelera para lograr consolidar la misma como la primera marca hotelera en la provincia que incorpora y se posiciona en favor del respeto y cuidado del medio ambiente, involucrándose en causas a relación, buscando no sólo incrementar el volumen de viajeros, sino consolidar la imagen que la empresa busca con sus raíces en Chubut.

Para cumplir con los objetivos y lograr reposicionar a la marca Rayentray incorporando éstos nuevos valores que marcarán una gran distancia competitiva con las demás empresas hoteleras, es de suma importancia lograr comunicar los activos, sentimientos y concientizar a las audiencias objetivos del producto y servicio a través de la publicidad, logrando transmitir la inserción de los nuevos valores que la marca quiere obtener. Sin herramientas tomadas de la publicidad, lograr el nuevo posicionamiento a largo plazo sería inverosímil.

Dicho reposicionamiento se llevará a cabo a través de un plan de comunicación que se realizará utilizando las herramientas *online* más populares. De ésta forma se buscará otorgarle una identidad, atribuirle determinados valores a la marca y vender algo más que servicios. Utilizando todos los elementos y beneficios que brinda la *Web 2.0*, en particular las redes sociales enfocados en utilizar al máximo los recursos que presentan las plataformas de Facebook o la creación de una cuenta en Twitter que amplíe las conexiones de marcas y nuevos consumidores. Además, la creación de una página *web* logrando así llegar al público objetivo desde otro punto de contacto.

Con relación al Proyecto de Grado, a continuación se hará una breve descripción de las temáticas abordadas en los seis capítulos que componen al mismo. Servirá como guía en la lectura para comprender los temas abordados de forma correcta. El trabajo está ordenado de forma sistemática de lo general hacia lo particular. En el capítulo uno se analizará la importancia de la publicidad en el mundo de las empresas y marcas. Siguiendo se verá la importancia que tiene el papel del publicitario en la gestión de una marca para una empresa y cuál es la función del *planner* dentro de la misma. Para concluir el capítulo se introducirá al planeamiento estratégico de comunicación para realizar el posicionamiento o reposicionamiento de una firma.

En el capítulo dos se analiza el pasaje de la empresa moderna a la posmoderna, dejando en claro las diferencias que las mismas tienen y los cambios que han sufrido a través del tiempo. Siempre relacionando ambos conceptos con la industria de los servicios. Por otro lado también se desarrollarán los conceptos como la hotelería o alojamiento y cuál es la importancia de los mismos en el mundo posmoderno. A su vez, se analizará y conceptualizará la industria de los servicios y el valor que la publicidad tiene sobre ella. Luego, se hablará del Marketing de servicios dentro de la estructura hotelera y su comportamiento en el mercado de la hospitalidad.

El capítulo tres, expresa la gestión de *branding* de una empresa, su importancia y su gestión para el éxito de una marca hotelera. Se escribirá la importancia que tiene la identidad empresarial para alcanzar una fuerte diferenciación y creación de valores tangibles e intangibles para la marca. Igualmente, se tendrá en cuenta la importancia del *branding* en las marcas para cadena de hoteles, se tomarán algunos ejemplos para explicar cómo una marca hotelera puede alcanzar la lealtad de sus consumidores. Concluirá, mostrando la importancia que tiene los medios digitales actuales en la gestión de marcas.

Posteriormente, en el capítulo cuatro se desarrollará el corpus de la marca Rayentray, sus temáticas de intervención y se realizará un estudio donde se identifican las problemáticas del contexto mediato e inmediato del público objetivo, seguido de un estudio de la compleja realidad que afecta a la organización. Se mostrará el plan de *branding* que se plantea para la marca hotelera siempre teniendo en cuenta la importancia de su identidad, cultura corporativa y personalidad. Se construirá su identidad, se definirán sus escenarios, génesis, condiciones, anatomía y significado. A su vez se desarrollarán los componen que constituyen al *brand carácter*.

Finalizando, en el capítulo cinco se desarrollarán las herramientas del marketing que sirvieron para las estrategias de reposicionamiento. Se realizará un análisis de la audiencia objetivo, se creará la estrategia de medios y se seleccionarán los medios que sean de mayor utilidad para alcanzar la meta. A posterior, se crean las diferentes acciones de comunicación que la misma llevará a cabo a medio y largo plazo para cumplir con los objetivos mencionados en los capítulos anteriores.

A su vez, la realización del trabajo tomo como metodología el análisis llevado a cabo por el gerente de la empresa Cadena de Hoteles Rayentray. Según W. March (comunicación personal, 2 de junio del 2013) la empresa hotelera se encuentra en una etapa de crecimiento en el cual es muy importante, como ya se afirmó antes, escuchar las demandas y tendencias que la sociedad reclama. La empresa vive y se nutre del turismo natural, miles de turistas visitan anualmente los hoteles Rayentray con el motivo de encontrar un camino que los aleje de la ciudad, de la contaminación. Es por eso que el señor March apoya absolutamente el camino de la marca hacía un nuevo posicionamiento. La empresa Rayentray necesita tomar acción y ser protagonista en su sector. El gerente también reconoció la importancia que tienen actualmente las nuevas tecnologías y el turismo 2.0 en

la era digital. Al finalizar la presente introducción se destallarán las herramientas metodológicas que hicieron posible el PG.

Por otra parte, éste proyecto profesional da como aporte a la carrera de Licenciatura en Publicidad algo innovador y distinto. Muestra que no solo los productos necesitan evaluar su posicionamiento, su contexto, sino que también es necesario hacer esto para la industria de los servicios. El reposicionamiento de una marca hotelera a través de la comunicación 2.0 enfatizando los valores ecológicos y sensibilizando a la marca aporta un valor académico y profesional distintivo. También el presente proyecto brinda información actualizada sobre la industria de los servicios, la hotelería y la gestión de marcas globales dentro de empresas hoteleras multinacionales.

Para la realización del presente Proyecto de Grado, se debió tomar en consideración un amplio número de contenido relacionado a la temática. Bibliografía incluyendo desde *marketing* hasta el tema en cuestión: *branding* y hotelería. Durante el proceso de desarrollo del trabajo se consultaron distintas labores hechos para la facultad años previos. El primer antecedente que se tomó es el PG *Ser, de la góndola al centro de nutrición* de Astrid Lía (2011). Este trabajo fue fundamental para comprender la importancia de las marcas a la hora de comunicarse con sus públicos objetivo.

El segundo antecedente fue el de la autora Maria Canencio (2012) *Trendlab: laboratorio de tendencias*. Al igual que el PG anterior este presentan temas importantes que sirvieron para el desarrollo el presente trabajo.

Trendwatching como herramienta del marketing y la publicidad permite llevar a cabo investigaciones de carácter socio cultural, las cuales aportan significativamente al desarrollo corporativo, procurando a las marcas un mayor acercamiento a los consumidores. Conjuntamente el PG de Gianantonio Eugenia (2011) *Una vida llamada idea* sirvió para el

desarrollo del capítulo 5 y 6 ya que enfatiza la importancia de la creatividad y de las ideas para la realización de acciones.

El cuarto que se tomó se nombra *Rebranding de GZ ingeniería* de la autora Diana Guerra (2011), en el mismo se trabaja conceptos en *branding* y la importancia de implementar una gestión correcta del mismo a la hora de posicionar una marca con valores en favor de la ecología. Este trabajo sirvió de gran ayuda para comprender la gestión y desarrollo del *branding*.

El quinto sirvió como motivación o soporte para el presente trabajo, *Una mirada crítica a los planes desarrollados en América Latina* del autor Daniel Jaramillo (2011) que sirve como refuerzo para entender cómo crear y lanzar una campaña de marca. Este PG se tomó como referencia para los últimos capítulos del presente PG donde se crean campañas de *branding* para realizar el reposicionamiento de la marca Rayentray.

Proyectos como el de Montero, M. (2009). *Morena branding*. Este proyecto de graduación que se utilizó como sexto antecedente tiene como objetivo posicionar y descifrar el reconocimiento de la marca Criss Morena. Este trabajo se vincula con el proyecto puesto a consideración dado que los dos trabajos, se dirigen a generar una campaña de posicionamiento de marca haciendo uso del *branding* como herramienta.

Igualmente y como séptimo se utilizó el PG *Comunicación 2.0: las redes sociales como una nueva herramienta de comunicación interna*, de la autora María José Ojeda (2010), quién aborda y estudia la importancia de las redes sociales en la comunicación estratégica, tanto interna como externa. Esto fue de gran aporte para comprender el uso de las web 2.0 como una herramienta clave en la interacción entre los consumidores y la marca, como también entre la marca y sus clientes internos, los empleados, lo que fue de ayuda para realizar acciones de marketing de relaciones.

Como octavo, se tomó en cuenta el PG *Nuovo Uomo* de Estafania Roche (2012). Un PG que otorga los conocimientos para las comprensión de tendencias, emergentes y latentes que se encuentran la sociedad. La correcta de los mismos abre las puertas a nuevas posibilidades como marca.

El noveno trabajo llamado *Fábricas de páginas web* de Pablo Saavedra (2012) este trabajo sirvió de gran ayuda para comprender la importancia de utilizar las herramientas digitales que ofrece internet y el mundo de la comunicación 2.0

Finalizando, se recurrió al último trabajo llamado *Fullescabio, otra forma de pautar* del autor Salvador Ugarte (2011). Trabajo que se relaciona con el capítulo seis ya que comenta y desarrolla la importancia de conocer los medios donde se debe pautar para lanzar una campaña de comunicación. La correcta elección de un medio puede ser una jugada estratégica que defina el éxito o fracaso de una campaña publicitaria para el reposicionamiento de una marca.

Capítulo 1: El rol del publicitario en el sector hotelero

La Publicidad es una técnica de comunicación que cada día cobra mayor importancia en el mundo de los negocios, resultando una herramienta indispensable para el logro de ciertos objetivos por parte de las empresas que mercadean productos y o servicios. La publicidad es inversión si es efectiva y la efectividad de una campaña publicitaria depende de trabajar sobre la base de estrategias creativas y de medios. En el presente capítulo, se verá la importancia del publicitario en la empresa y se conocerán las funciones que tiene el mismo a la hora de realizar una campaña estratégica de reposicionamiento.

1.1 La comunicación publicitaria en actualidad

El origen de la publicidad varía según el autor que lo define. Hay quienes se remontan a relatos bíblicos en el pasaje en el que la serpiente incita a Eva a comer el fruto del árbol prohibido y ésta a su vez a Adán. Algunos afirman que inició con el célebre papiro de Tebas en el *British Museum*, otros por el contrario, opinan que fue antes de la creación de la imprenta y hay quienes dicen que nace con la revolución francesa. Según Sánchez (2006) todo apunta a que en realidad la publicidad emergió con esta última postura, en medio de la economía de subsistencia de la edad antigua y el sistema feudal, con el nacimiento de la burguesía, el surgimiento del capitalismo, los medios de comercialización, el progreso comercial y financiero.

Entre los siglos dieciséis y diecisiete la publicidad oral surge con la figura del pregonero, cuya peculiar forma de comunicación era haciendo uso de la oralidad por medio de gritos o pregones que daban anuncios, noticias o promocionaban productos que se comercializaban en aquella época, siendo esta la forma más primitiva de la publicidad. La publicidad escrita surge con la aparición del cartel, en medio del proceso de evolución de la materia, empezando con la nemotécnica, es decir desarrollando elementos publicitarios que

generaran recordación e invadieran la memoria de los consumidores, luego el desarrollo pictográfico permitiría recurrir a imágenes y dibujos, cada vez más estilizados que dieran paso a la imaginación y permitieran contextualizar la ilustración. Aplicando a todo esto herramientas metafóricas y fonéticas que daban cuerpo y forma a la comunicación publicitaria. (Godoy, 2007).

Posteriormente, el crecimiento de la publicidad se dio con la revolución tecnológica que significó el desarrollo de las técnicas de impresión mediante la utilización de la imprenta a mediados del siglo quince. El uso y comercio de esta se dio con la impresión de los primeros diarios o periódicos, que junto a su función de medios de comunicación, permitían a la publicidad cumplir su papel de emitir información comercial, haciendo uso de la prensa como instrumento de la publicidad y produciendo carteles y anuncios en medio de la revolución industrial del siglo diecinueve conformando una herramienta al servicio de las ventas.

La madurez de la publicidad se da en el siglo veinte en medio de un contexto social, económico y político en el que se desarrollaron hechos que influyeron como el aumento de la producción industrial e importantes transformaciones en los medios de comunicación, convirtiendo así la publicidad en un medio financiero. Vista desde una perspectiva económica en su sentido más amplio, el autor Graham Murdock afirma que:

La publicidad es una parte integrante del sistema de producción y distribución en masas, al servicio del público en general. Los fabricantes de artículos y los recordarle lo que ofrecen. Este sistema de información es útil para la economía de la producción. Los consumidores necesitan información sobre los bienes y servicios para poder escoger entre las múltiples posibilidades. (1986, p. 11)

Con todo esto, se puede concluir que la publicidad es una actividad comercial y económica, que busca persuadir al consumidor e influir en sus decisiones de consumo, por medio del desarrollo estratégico y de marketing, el cual apela a la comunicación emocional por medio de herramientas creativas para representar marcas y ofrecer productos y servicios.

Hellin (2008) expresa que la publicidad actual comenzó a evolucionar en Estados Unidos y Gran Bretaña, durante el siglo veinte las agencias se profesionalizaron y comenzaron a seleccionar con rigurosidad las vías que usaban como medios para emitir los mensajes o anuncios, convirtiéndose así la creatividad en un elemento fundamental para elaborar avisos. El trascurso del tiempo y la apertura de nuevos mercados, dividieron las áreas de los medios de comunicación, en el sector de la creatividad y la planificación de medios, modificando así el campo profesional actual y generando indiscriminadamente dos grandes sectores. De un lado, aquel cuya actividad pertenecía a los medios convencionales, denominados como *above the line* y de otra parte *below the line*, que se refiere a los medios alternativos no convencionales.

El primer grupo, es decir, los ATL se refieren a anuncios televisivos, de radio y prensa, mientras el segundo grupo BTL se refieren al *product placement*, es decir la presentación de marcas en programas o series emitidas por medio de la televisión, anuncios exteriores como vallas, marquesinas, transporte público, gigantografías y anuncios en vía pública. Así como también los *advergames* o juegos publicitarios, creados específicamente para dar a conocer un producto o servicio en formato de juegos o películas.

Dentro del grupo de medios no convencionales, también se encuentran los anuncios en puntos de venta, que incluyen muebles, islas, cenefas, salientes, posters y material gráfico publicitario que emite una comunicación informal del anunciante, así como también la publicidad online o 2.0 ya que emite publicidad por medio de banners, blogs, fan page, y redes sociales a través de internet.

La publicidad no siempre utilizó estereotipos sociales para comunicar mensajes, anteriormente su propósito era vender productos y servicios, pero actualmente eso ha cambiado. Hoy por hoy, la publicidad estimula el amor por las marcas, generando relaciones vinculares con el consumidor. Del mismo modo las marcas tienen una propia identidad que

por lo general es asociada con estereotipos mentales que con el tiempo se vuelven cada vez más innumerables y que permiten encontrar nuevos nichos de mercado.

Actualmente, los medios como internet están permitiendo nuevas formas de interactividad con los usuarios, generando prospectos que se agrupan en grupos objetivos para comunicar información que estén dispuestos a consumir. Por tanto, la publicidad de ahora recurre a estrategias novedosas e inteligentes. Las nuevas plataformas como las campañas de guerrilla; emplean un conjunto de técnicas del marketing ejecutadas por medios no convencionales, que consiguen su objetivo apelando al ingenio y la creatividad.

La publicidad actual genera vínculos emocionales entre las marcas y los consumidores empleando los nuevos recursos mencionadas anteriormente e implementado métodos de investigación de mercados que permitan conocer al público objetivo. Asimismo parte importante dentro de este proceso, es sin duda una correcta planificación de medios que relacionen correctamente al consumidor con las marcas. Gianni Vattimo afirma:

La publicidad actual ha pasado de lo nuevo a lo novedoso en una neurosis sin precedentes por controlar la actualidad. La novedad nada tiene de revolucionario, ni de perturbador, es aquello que permite que las cosas marchen de la misma forma. (1986, p.69)

De ahí la importancia que este medio le da al diseño para destacarse y generar un valor diferencial. Actualmente el medio de la publicidad requiere de integrar acciones y conductas enfocadas a generar un beneficio mutuo entre el cliente y la marca; generando afinidad entre ambas partes para lograr adaptar los mensajes publicitarios a situaciones cambiantes en el mercado gracias a la rápida innovación y constante avance.

1.2 El publicitario en acción

La publicidad es el arte de la comunicación, la experta en transmitir mensajes estratégicos con el fin de persuadir, informar y comunicar a una audiencia objetivo. Esta actúa como intermediario entre los anunciantes, las marcas, los públicos y los consumidores. Cumple

una misión crucial en la comunicación de los productos y los servicios de una organización como también de la marca en sí misma. La publicidad además tiene que cumplir con los objetivos de comunicación y o de marketing de los proyectos de sus clientes de la manera más eficaz posible, ya que esta disciplina es un negocio, donde las organizaciones invierten dinero para obtener resultados proactivos y favorables que cumplan con sus expectativas.

Según Aprile (2012), los estudiosos del fenómeno publicitario señalan y comentan que la publicidad tiene nueve funciones. En primer lugar informa y sugiere, de manera constata y abultada, sobre todo tipo de marcas, bienes, como productos y servicios que forman parte de la oferta de los anunciantes. Además ayuda en las decisiones de elección y compra a los consumidores, ya que resalta los beneficios y los aspectos más deseables de los bienes, transformándolos en seductores. A su vez subraya y diferencia la personalidad de las organizaciones y marcas, lo que reafirma la calidad de lo que produce y comercializa. También disminuye y facilita los gastos en distribución al trascender y propagar los procesos de compra, al mismo tiempo que enriquece la oferta en los mercados ya que promueve la competencia generando un progreso en la calidad de los bienes al identificar las marcas. Por otra parte, la publicidad tiene consciente además de las necesidades de sus clientes y público, las expectativas y sus deseos. Asimismo estimula y publicita los incentivos materiales y culturales de la sociedad republicana y de la libre empresa. Del mismo modo provee de recursos a los medios de comunicación para que estos puedan preservar su libertad y autonomía, sin depender de los grupos de poder. Finalmente promueve la prevención y la concientización de problemáticas sociales, fomentando las buenas costumbres y los valores, mediante anuncios en campañas de bien público.

Ahora bien, la publicidad tiene diversas funciones y distintos objetivos, pero cuando se habla de la publicidad estratégica aplicada hacia las marcas en las empresas, se debe estudiar y analizar distintos puntos y pasos para realizar una campaña eficaz y precisa.

En primera instancia, antes de realizar alguna acción publicitaria, se tiene que observar y determinar dos factores muy importantes, el posicionamiento de la marca en el mercado, cuál es su situación actual, y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Según Simon Clemmow (2006), uno de los *planners* publicitarios más reconocidos y experimentados de Reino Unido, director ejecutivo de *planning* en TBWA Londres, para realizar el primer análisis del mercado se realiza una investigación cuantitativa sobre variables como las tendencias de consumo, la estacionalidad, segmentación, perfiles de compra, penetración y frecuencia, la participación de la marca y de la competencia, la distribución, los precios de los productos y o servicios. Luego se define el posicionamiento, el lugar que ocupa la marca en la mente de su público objetivo, estos datos son sensibles, subjetivos y por lo tanto, se realizan minuciosos análisis cualitativos para tener una mirada certera de posicionamiento de la marca, averiguando sobre los hábitos de uso y de compra de los consumidores, el porqué de la elección de un marca, la reputación de la misma, además se puede obtener datos sobre qué los motiva o los desmotiva en el uso de un producto o servicio, a qué asocian la marca, y conocer sus opiniones acerca de las acciones de comunicación y marketing que ha realizado la organización.

Una vez aclarado el panorama y la situación actual en la que se encuentra la marca o un producto y o servicio de la misma, se van a definir los objetivos a alcanzar por medio de la campaña publicitaria. Las metas están condicionadas tanto por los recursos financieros y humanos de la organización como también por las oportunidades que se encuentren en el mercado.

A su vez, se plantean qué herramientas y qué métodos se van a utilizar para alcanzar esos objetivos, seleccionando un tipo de campaña según la acción, como por ejemplo una promocional de tiempo limitado, que busca eliminar stock, he inducir a una respuesta rápida, o una campaña de incógnita que apunta insertar una nueva marca en el mercado, llamando

la atención en el público objetivo. Para ello es de suma importancia definir con claridad y certeza el target, a quién va dirigida la comunicación, a qué nicho se le va a hablar, si estos son clientes actuales o potenciales.

Aquí entra en acción un área de las agencias de publicidad que se encarga tanto de la investigación como de la identificación de los códigos que manejan y utilizan la audiencia elegida, ya que de estos conocimientos, son de suma importancia a la hora de realizar toda pieza, mensaje y contenido publicitario, esta disciplina la llevan a cabo los *planners*.

1.3 El Planner

Según Antonio Moneris (2000) el planificador estratégico se ocupa de canalizar y orientar el planteamiento de la comunicación. Su misión debería ser asegurar que los esfuerzos creativos estén orientados en la dirección correcta y por otra parte facilitar herramientas para que la exploración creativa sea más eficaz, correctamente orientada y potenciada con un conocimiento de los contextos en los que se va a realizar, es decir, partiendo del consumidor, la marca y la competencia como vectores cardinales del trabajo a realizar.

El *planner* es una instancia de reflexión, análisis, evaluación, integración y cuestionamiento en el seno de la agencia. Su proceso de análisis es algo más metodológico y más orientado a lo conceptual y abstracto. El creativo en cualquiera de los ámbitos comunicacionales sintetiza y explora las potencialidades de los lenguajes para superar las barreras o para construir unidades de persuasión y relación con sus audiencias. Sin embargo el *planner* busca iluminar la atención y el foco de la organización creativa y sobre todo asegurar que el análisis y la reflexión de la información disponible se traduce en una clara noción de lo que queremos, podemos y vamos a decir. En otro orden de cosas el *planner* también debe asegurar que se traducen correctamente los objetivos y perspectivas del cliente, traduciendo estrategias de negocio en estrategias de comunicación.

Continuando con Antonio Monerri (2000), el *planning* determina a hacia dónde va una organización a corto y largo plazo, cómo va a llegar ahí y cómo va a saber si llegó o no. Mientras que un plan de negocio se enfoca en un producto, programa o servicio en particular, el plan estratégico se enfoca en toda la organización. La planificación estratégica es una herramienta de gestión que ayuda a una organización centrar su energía, para garantizar que los miembros de la organización están trabajando hacia los mismos objetivos, para evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante. En resumen, la planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que una organización es, lo que hace, y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro.

El proceso es estratégico, ya que implica la preparación de la mejor manera de responder a las circunstancias del entorno de la organización, sean o no sus circunstancias se conocen de antemano, sin fines de lucro a menudo deben responder a los entornos dinámicos e incluso hostiles. Ser estratégico significa, pues, ser claro acerca de los objetivos de la organización, siendo conscientes de los recursos de la organización, y la incorporación de ambos al ser consciente de respuesta a un entorno dinámico.

En las agencias de publicidad, el rol del *planner* juega un papel de suma importancia ya que es quién aporta y brinda objetividad en la comunicación. Es el encargado de investigar tanto de manera cualitativa como cuantitativa y de recoger información, sobre la marca del anunciante, sobre el mercado y principalmente sobre el consumidor objetivo, que va a ser de gran utilidad para llevar a cabo una campaña publicitaria.

Tal como señala Mary Teresa Rainey (2006), fundadora de la agencia creativa londinense Rainey Campbell Roalfe, socia de *Young & Rubicam* Londres, el *planner* realiza su labor interactuando tanto con la dirección de cuentas como con los creativos, efectuando la representación de los consumidores en el equipo de trabajo, ejerciendo un rol proactivo,

asumiendo responsabilidades y estableciendo un relación directa con el cliente. En algunas agencias tiene como labor llevar la investigación del consumidor donde transita por todas las etapas del proceso publicitario e incluye a la vez temas de contenido, la estrategia, temas de forma, la ejecución y evaluación de la campaña. A diferencia de las consultoras de investigación, el *planner* forma parte y pertenece a la agencia, está comprometido con ella, participando de manera activa en el desarrollo de los procesos publicitarios e influyendo en gran medida dentro de la agencia.

Por otra parte el *planner* es un profesional que no abunda en el mercado laboral, ya que este debe estar capacitado y preparado de modo tal que este formado tanto en el área de la publicidad y comunicación como en la de la investigación metodológica, es un publicitario especializado en la investigación y no viceversa. Cabe destacar que no todas las agencias de publicidad cuentan con un profesional que asuma el rol o con un departamento de *planning*, pero las agencias multinacionales, de jerarquía, tienen un departamento de planeamiento estratégico, ya que poseen conocimiento de que esta labor marca la diferencia competitiva entre las agencias, dado que producen campañas con resultados más eficaces, que aquellas que carecen de uno, porque logran una mayor comprensión sobre los consumidores. A su vez tienen los recursos económicos y de infraestructura necesarios para desarrollar esta área.

Por el contrario, otras agencias de publicidad prefieren tercerizar las acciones de análisis y recolección de datos en relación a las campañas y contratan a consultoras de investigación para tener una mirada más neutral y o porque no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar un departamento de planeación. Esto representa un panorama altamente competitivo para la labor de los *planner*. Ya que estas empresas realizan investigaciones similares, como del mercado, los consumidores, *pre-test* y *test* de recordación de campañas.

Pero la labor de las consultoras, a diferencia del *planning*, no está comprometida en el corazón de la agencia ni mantienen un seguimiento constante del proceso de la campaña.

Por otra parte en la actualidad el *planner*, según Rainey (2006), cumple diversas funciones durante el proceso de desarrollo de una campaña publicitaria. Parte familiarizándose con la marca del anunciante y con el público objetivo de la misma, para ello ejerce una investigación de mercado del consumidor, lo cual brinda importante información en el desarrollo de la estrategia. Luego mediante una investigación para el desarrollo creativo, identifica las problemáticas y las necesidades de los consumidores, plantea hipótesis, al buscar y seleccionar el *insight*, aquel que inspira y guía en la creación del *brief* y del proceso creativo. Prontamente se realiza un pre-test donde averigua si se cumplen con los objetivos pautados por el anunciante, si lo hacen se continua con la ejecución de la campaña.

Después de llevarse a cabo su ejecución se evalúa y se realizan estudios tanto cualitativos, como *focus group*, como cuantitativos, tales como estudios de *tracking* publicitarios, donde se ilustra cómo los diferentes tipos de mensajes, de estilos publicitarios y las distintas inversiones y planes de medios, influyen en la recordación y en las actitudes hacia la campaña y la marca. A su vez, la labor del *planner* en torno a su función varía según la época, el contexto, filosofía, los objetivos y las políticas de las agencias y de los clientes. Se pueden observar y analizar diferentes estilos de *planning*, algunos de ellos se establecen a continuación.

Mary Teresa Rainey (2006), ha señalado tres modelos de *planners*. El ajusta avisos, el narrador y el gran estratega de marca. El primero es uno dedicado e interesado en la generación de publicidades entretenidas, sorprendidas y coloquiales, donde se crear un clima de complicidad con los consumidores sofisticados, aquellos que tienen cierto conocimiento en publicidad y marketing, creándose piezas publicitarias que tratan sobre el marketing y también acerca de otras campañas.

Este tipo de *planner* trabaja de manera conjunta ayudando a los creativos. La mayoría de estas campañas están destinadas hacia los jóvenes. A diferencia de este, el narrador, se concentra en la etapa previa a la creación del *brief* creativo, y genera un gran aporte investigativo detallado sobre el producto o servicio y el consumidor, que sirve de fuente de inspiración en el equipo creativo. Se hace hincapié en la cotidianeidad y en los hábitos del público objetivo. El tercer estilo de *planner*, el gran estrategia de marca, se centra en el posicionamiento de una marca, en el estudio exhaustivo de los competidores, del mercado, de las tendencias de consumo, de los productos y servicios de la marca, y de los consumidores. Este tipo de análisis sirve para orientarse en la creación de una campaña y para realizar recomendaciones a los clientes en torno a las medidas que se pueden realizar, ya sea para mejorar el posicionamiento o para reposicionar una marca, en el caso que sea necesario.

1.4 La estrategia de posicionamiento

Se llama posicionamiento a la imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia. Ries afirma: “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, revincular las conexiones que ya existen.” (2002, p.60).

Cuando desarrollamos el concepto de posicionamiento, estudiamos cuáles son las características distintivas de un producto o servicio para diferenciarse del resto, la competencia. Cuáles son los atributos que cada cliente coincidiera que este producto o servicio carece, y así la marca puede distinguirse y crear una estrategia en función a la diferenciación con la competencia.

Según Ries (2002), la mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Es muy difícil reemplazar la primera cosa que ha logrado una posición en la mente. Es ahí el lugar que ocupan las grandes marcas en el mercado ya reconocida por los consumidores y no consumidores. La distinción es la clave para que el producto o servicio tenga éxito en el mercado que le corresponde. En el mercado ya están establecidas las marcas líderes cuando nos referimos a Argentina, es por eso que la introducción de nuevas marcas al mercado resulta difícil, ya que, los consumidores, en algunos casos se hallan completamente fidelizados a esas marcas de cabecera y tiene que existir una buena ventaja comparativa de un nuevo producto que pueda hacer a la diferenciación y que el cliente desee consumirlo. Para triunfar tanto en el mercado de la hotelería, como en diferentes mercados, es necesario que toda compañía cree una posición en la mente de un cliente, una posición que no solo debe tomar en cuenta los fracasos y los éxitos de la misma, sino también lo de sus competidores.

Todo lo referido al posicionamiento, se asocia a la mente humana y la forma en que este llega a la misma. Haciendo referencia a Ries (2002) la mente rechaza la información que no asimila, solo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo y rechaza todo lo demás. Por eso mismo cabe destacar que el consumidor es emocional, más que racional, la publicidad debe encargarse de elevar las expectativas de todo consumidor, crear esa ilusión de que el producto o servicio realizara los milagros que ellos esperan. Aquí es donde la diferenciación es la clave para el éxito de los productos o servicios.

Una vez logrado el posicionamiento obtenido por un producto o servicio, se necesita más que nada la constancia, el mismo debe conservarse año tras año. Al obtener el posicionamiento deseado, las marcas suelen caer en lo que se llama O.L.Q.L.H.G, olvidaron lo que les hizo ganar. Si hoy en día se quiere tener éxito no se puede ignorar la posición del competidor, ni tampoco omitir la propia posición. Se debe estar actualizado, ya que, es

contante la cantidad de nuevos competidores al mercado y es aún más difícil la diferenciación.

Haciendo referencia al autor Ries (2002), cuando mencionamos el liderazgo para llegar a ser una marca líder, hay que encontrarse situados primeros en la mente de cada consumidor y luego seguir las tácticas para conservar el lugar. Al encontrarse tantas marcas en el mercado y de tan alto prestigio, es sumamente importante tener en cuenta lo que a esa marca le falta o no tiene para poder fortalecer el producto o servicio que se quiera introducir al mercado con una característica diferente que pueda penetrar de en la mente del consumidor para comenzar a posicionar ese servicio o producto.

Es importante comprender la importancia de los conceptos mencionados en éste capítulo para lograr una comprensión general del presente trabajo. Entender la importancia de la publicidad y los roles que tienen los publicitarios en dicho rubro para generar estrategias facilita percibir el camino para la campaña de reposicionamiento que se planteará en los últimos capítulos del Proyecto de Grado.

Capítulo 2: La empresa de los servicios en la era posmoderna

Teniendo en cuenta que el presente trabajo se plantea su implementación en una empresa de servicios, es importante hacer un recorrido y contextualizar la situación en la que las sociedades y organizaciones se encuentran. Principalmente las empresas de la hospitalidad. Es por esto, que es importante introducir concisamente en las principales características del posmodernismo, para lograr una distinción entre lo que era y es el mundo de los negocios en la actualidad.

Anteriormente, en el primer capítulo se ha escrito sobre la importancia del publicitario en el rubro de la hotelería y turismo. Comprender la importancia de su rol en la empresa posmoderna es esencial para percibir los conceptos que abordará éste capítulo.

Bajo la presión de los grandes cambios por los que el mundo está atravesando, la empresa y sus dirigentes trabajan desde hace varios años en la transformación de las mismas. Aclaman por un nuevo paradigma, un marco de referencia totalmente distinto para visualizar y entender los negocios, que lleve a la humanidad más allá de la era industrial.

En la era de la globalización entre países y empresas, parte del posmodernismo también es el tiempo. Éste es definido y destinado por las necesidades de la empresa o por la velocidad de toma de decisiones, así también las personas de distintas edades que comparten un espacio laboral presentan diferencias de estilo y actitudes, generando las turbulencias generacionales o posmodernidad empresarial. (Molinari, 2011.p.48)

Con el objetivo de guiar al lector se inicia el presente capítulo elaborando los retos y cambios generados por el fenómeno de la posmodernidad en la empresa.

2.1 La empresa posmoderna

Según Maestre (1999) la posmodernidad no significa una ruptura de la corriente modernista, por el contrario, se encuentra relacionado con ésta, por lo que es considerado como un nuevo escenario, como una valoración de lo moderno y no una revolución contra él.

El prefijo *pos* no tiene como intencionalidad alejarse de lo moderno, sino que es una continuidad de las premisas fundamentales del mismo, por ello se considera a la posmodernidad como un episodio de la crisis de la modernidad, la cual se caracteriza por el auge del sector servicios, el rápido cambio tecnológico y las posibilidades que ofrece las telecomunicaciones, convirtiéndose en aspectos decisivos para los intercambios empresariales y sociales.

Por lo que la posmodernidad en el siglo veintiuno corresponde a un momento histórico donde la sociedad se desenvuelve en base al consumo, la informática, medios de comunicación, así como, la tecnología sofisticada, donde se dan profundas mutaciones para dar respuestas al mercado y situaciones que afectan al ambiente organizacional y natural, la cultura, la calidad, entre otros.

La posmodernidad, también llamada como Organización Flexible, dentro de las estructuras se percibe como culturas, se concentran en los cambios de los procesos de lo organizado como representación del desarrollo cultural. Se considera a la cultura como el proceso a través del cual la acción social y la interacción se vuelven construidas y constructo en una realidad organizacional. Lo simbólico se construye en la base de la vida organizacional. “En esta era posmoderna se utiliza la metáfora de la organización como organismo, como ser vivo adaptado y adaptándose al medio ambiente, transformándolo y transformándose, integrado, buscando los nichos dentro de los cuales ubicarse” (Schvarstein, 2000, p35).

Schvarstein (2000) señala que para él la modernidad y la posmodernidad no plantean diferencias en cuanto a la relación individuo-organización. En la actualidad, esa relación

complementaria y antagónica a la vez, es la prevalencia de la organización sobre el individuo, la primacía del todo sobre la parte. Se caracteriza por el surgimiento de empresas transnacionales, y sus intereses trascienden los del Estado o de la Nación de donde surgen. No hay diferencias en los discursos de la modernidad y de la posmodernidad respecto de la relación individuo-organización, lo único que cambia es la metáfora, pasa de la maquina al organismo.

En la posmodernidad las mutaciones organizacionales son los elementos de gran relevancia, dada la necesidad de producir constantemente nuevas mercancías y servicios con apariencia y cualidades más novedosas, ya que la volatilidad del mercado internacional ha saciado a las organizaciones de nuevos escenarios y circunstancias, y para responder a éstos no pueden considerarse como entes aislados, por el contrario, son visualizadas desde el punto de vista sistémico, puesto que las coyunturas políticas, económicas y sociales afectan significativamente su desempeño y la toma de decisiones, al respecto Drucker (1997) dice que en el paso del capitalismo al poscapitalismo es necesario la relación de la organización con la macroeconomía, con la geopolítica mundial y con los nuevos escenarios sociales.

En este marco, enfrentarse a los cambios no es sencillo para las organizaciones, ya que más que obtener beneficios económicos, el gran objetivo es mejorar drásticamente el rendimiento operativo a la velocidad que el cambio en el mercado imponga, para lo cual se tienen que tomar decisiones rápidamente pero sin caer en improvisaciones que las lleven al caos organizacional.

Las empresas posmodernas requieren que sus principales actores se enfrenten a viejos temores, contradicciones, tabúes y a una transformación económica. Con lo cual se ilustra el proceso de mutación industrial que revoluciona incesantemente la estructura económica y

crea continuamente nuevos elementos, como la electrónica, la informática, la robótica, entre otras tantas.

Por lo que, en la corriente posmoderna las propiedades empresariales u organizacionales no están centradas solo en la implementación de programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad en los productos y en los servicios, para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, sino que, está basada en aumentar la productividad de las operaciones, mediante el mejoramiento permanente de sus procesos para lograr mayores ventajas bajo un enfoque sistémico, asegurando el crecimiento dinámico y sostenido de las empresas. Adquirir eso, hace más complejo la competencia y obtener ventajas, no solo calidad de los productos y servicios, sino en la gestión y en las prácticas de negocios más innovadoras y eficientes.

Las empresas posmodernas no se limitan en ofrecer únicamente sus productos en el mercado y extender sus negocios existentes de forma tradicional, éstas han comprendido que en la red está el futuro en lo referente a la comercialización, ventas y *marketing*. La tecnología de la información, comunicación y digitalización han impulsado la expansión de la conformación de empresas electrónicas, según López (2000) son lugares virtuales a los que se accede y al igual que en una tienda se pueden ver sus productos o servicios que en ella se ofrecen, consultar características y adquirir los requeridos. Con estas herramientas las empresas tienen un acceso a otros tipos de mercado y darse a conocer en diferentes regiones geográficas y facilita el trabajo en captación de nuevos clientes.

2.2 La Hotelería

A raíz de la necesidad del ser humano de descubrir y recorrer el mundo, nace el deseo de una hospitalidad o alojamiento cerca del lugar que se visita. A través de los años, gracias al desarrollo de los transportes, crecimiento de rutas terrestres, áreas y marítimas el ser

humano es capaz de poder recorrer el mundo. Éste avance generó un giro importante en las industrias del mundo, entre ellas está una de las más importantes que es la industria de los servicios y dentro de ella la producción hotelera. La Hotelería fue creada con el objetivo de poder satisfacer la necesidad de albergue u hospedaje.

En los últimos años, con el avance de las infraestructuras de transporte, las nuevas rutas, comenzaron a emerger nuevos destinos turísticos que en un pasado eran imposibles acceder por falta de vías de transporte. Actualmente, esos nuevos destinos que nacen demandan a la industria hotelera sus servicios de hospitalidad para fomentar el turismo y que los viajeros pasen más de un día en la locación turística. La hotelería como elemento básico de la oferta turística, según la Organización Mundial del Turismo (s.f.) constituye un factor esencial en el potencial turístico de cualquier país. Fundamentalmente la política del turismo se basa en la creación y mantenimiento de una planta de establecimientos hoteleros cuantitativamente suficientes, capaces de atender las exigencias de una demanda cada vez más diversificada y geográficamente distribuida del modo más conveniente a los intereses que se pretende servir.

Por su parte, el número más importante de clientes en el negocio de la industria de los hoteles siguen siendo las personas de negocios, al grado que en algunos hoteles, un 80% de las personas registradas viajan por motivos de negocios, según la Organización Mundial de Turismo (OMT) en el año 2012.

Según datos del Ministerio de Turismo de la Nación, la llegada de turistas a diferentes destinos del país durante los fines de semana largos de 2014 registra un crecimiento acumulado de 15,3 por ciento frente al mismo período de 2013. Por lo tanto se puede decir que el turismo gana espacio como motor de la economía, impulsado tanto por el turismo receptivo como el interno. La Argentina y particularmente la Ciudad de Buenos Aires, es elegida cada vez más como destino internacional. De esta manera crecen y se desarrollan

distintos segmentos de la actividad, tales como el turismo de congresos, el cultural, los viajes de placer, salud, shopping, entre otros.

El turismo como política de Estado, la Ley de Turismo, sancionada en el año 2004 y el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, colocan a la actividad en un lugar central de la economía nacional. A su vez, el negocio hotelero es un negocio contracíclico y por consiguiente de bajo riesgo, es decir es uno de los últimos en ser afectado por las crisis económicas y también uno de los primeros en recuperarse. En Argentina la industria hotelera está compuesta por hoteles independientes con *management* no profesionalizado. Existen excelentes oportunidades de maximizar la rentabilidad y ofrecer un servicio de excelencia al huésped a través de una gestión profesional con estándares de servicio internacionales.

Dicho lo anterior queda en claro la importancia del desarrollo de la industria hotelera dentro del país. Ésta actividad es una importante fuente y creadora de empleos. No solo para los hoteles sino que también para una ciudad entera. Estimula el dinamismo de los transportes, servicios, espectáculos, artesanías, entre muchos más. Por otra parte, según estudios efectuados con relación al turismo receptor, por cada turista proveniente de países europeos se ocupan entre diez a veinte personas, entre taxistas, traductores, personal interno de los complejos hoteleros y otros servicios, contiguamente, el turismo estimula otros sectores de la economía como lo son: la construcción de hoteles, rehabilitación y mantenimiento de caminos, las artes y el entretenimiento.

A menudo a un hotel, se considera un universo dentro de un microcosmos, una ciudad dentro de otra. Los huéspedes trabajan, comen y duermen ahí, celebran reuniones, acuerdan negocios y realizan diversidad de actividades. El hotel puede ser considerado como un sustituto del hogar o el último escape del temor a la rutina hogareña. Sin duda, la elección del hotel es una de las decisiones más importantes que debe tomar la persona consumidora cuando va a contratar sus vacaciones, ya que además de ser una de las

partidas más importantes de la contratación, durante el período vacacional este alojamiento se convertirá en su hogar.

La clasificación de oficial del hotel por estrellas puede ser uno de los factores que determine la elección de un hotel u otro, sin embargo en muchas ocasiones esta clasificación no despeja las dudas del consumidor. Desde el punto de vista de la calidad, el nivel de satisfacción del usuario de un establecimiento hotelero se determinará, no sólo por su clasificación oficial sino también por la concurrencia de una serie de factores entre los que se destaca la atención amable y personalizada, la limpieza y comodidad de las instalaciones, especialmente de las habitaciones, el entorno cuidado y el respeto por el medio ambiente.

Los establecimientos hoteleros se clasifican en diferentes categorías en atención a sus características y a la calidad de las instalaciones y servicios que ofrecen. En el primer grupo estarían los hoteles y en el segundo las pensiones. Dentro del grupo de los hoteles se pueden distinguir tres modalidades. La primera son los Hoteles que según la OMT son establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades. En segundo lugar se encuentran los Hoteles-apartamentos que son establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento y por último existen los Moteles, albergues situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

Finalizando, con la clasificación hotelera la OMT clasifica los hoteles en cinco categorías identificadas por estrellas y en función del número de estrellas deben reunir una serie de características. Las hosterías de cinco estrellas deben encontrarse en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y confort. Las instalaciones generales del establecimiento, así como las particulares de las habitaciones, serán de óptima calidad y

reunirán los adelantos más modernos de la técnica hotelera. Los hoteles de cuatro estrellas deberán estar ubicados en edificios construidos con materiales de primera calidad que ofrezcan condiciones de alto confort y distinción; las instalaciones generales y de las habitaciones serán de excelente calidad. Los hoteles de tres estrellas se instalarán en edificios que, sin ser lujosos, ofrezcan buenas condiciones de confort y sus instalaciones serán de primera calidad. Los hoteles de dos estrellas ofrecerán a sus clientes, tanto por sus locales e instalaciones como por su mobiliario y equipo, las condiciones necesarias de calidad y confort. Y por último los hoteles de una estrella dispondrán de locales, mobiliario y equipos sencillos pero cuidados, ofreciendo un mínimo de comodidad. Es obligatorio en todos los establecimientos hoteleros exhibir junto a la entrada principal una placa normalizada en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría.

2.3 Industria del servicio y la publicidad en la hotelería

La cultura del servicio en la industria de la hospitalidad tiene como objetivo servir y satisfacer a los huéspedes. Esta responsabilidad nace desde la alta gerencia y debe llegar al resto de los empleados. La industria del servicio actualmente es considerada como la segunda más importante a nivel mundial, ha venido evolucionando desde el año 2067 A.C. en Babilonia donde, en el Código Hammurabi, aparecen las primera leyes sobre posadas (Reid, 1989). La industria de la hospitalidad se puede definir como los productos y servicios ofrecidos al consumidor, el cual se encuentra, fuera de casa. Ésta se conforma por la transportación, hospedaje, canales de distribución, alimentos, entretenimientos y recreación.

La hotelería se considera como una industria de servicios, siendo éste como un producto intangible que se compra o se vende en el mercado (Reid, 1989). Al ser éste un producto intangible, los hoteles se enfrentan a un esfuerzo mayor de venta que al que se enfrentan la

mayoría de las empresas, es por esto que el área del *marketing* se considera clave dentro del hotel para lograr que éste sea exitoso.

Según Reid el marketing hotelero se define como:

Averiguar las necesidades y deseos del consumidor. Crear la mezcla producto-servicio que satisfaga esas necesidades y deseos. Promocionar y vender la mezcla producto-servicio en el orden de generar un nivel de ingreso satisfactorio para los directivos y accionistas de la organización. (1989, p.8)

En base a esta definición las empresas hoteleras deciden crear una serie de programas con el fin de atraer y retener nuevos clientes. En los que se puede encontrar programas de usuarios frecuentes, programas vacacionales y programas de incentivos, entre otros.

La publicidad es un elemento fundamental dentro de la industria de los servicios. En los comienzos los establecimientos de alojamiento no solían adentrarse en el mundo publicitario.

No es demasiado habitual, salvo en zonas próximas al establecimiento, la publicidad de hoteles que haga referencia a un hotel en concreto. Se ven a diario anuncios de las grandes cadenas hoteleras en publicaciones escritas, internet o televisión, pero la tendencia está cambiando y parece que cada vez más las empresas buscan lanzar anuncios que hagan referencia a establecimientos concretos, a los hoteles en concreto y no tanto a la empresa madre.

Actualmente y gracias a los agigantados avances de la tecnología las empresas de hoteles descubrieron nuevos canales de comunicación. Se dejan de lado los típicos carteles en los alrededores del establecimiento y comienzan a aparecer nuevas estrategias a través de medios digitales. La publicidad enfocada a hoteles en particular tiene algunas ventajas, por ejemplo permite centrarse en la promoción específica de un determinado hotel que necesite de esta promoción pero además, si la publicidad es bien aprovechada puede suponer una publicidad igualmente buena para la compañía hotelera en general. Las redes sociales son un gran aliado para las empresas hoteleras ya que permiten acercar la empresa a sus consumidores

y a su vez realizar una segmentación de la publicidad y promociones para cada uno de sus hoteles. De esta forma harán conocer su marca y a su vez facilitar el *feedback* entre los clientes y la compañía creando un vínculo entre ambos.

Hasta hace poco la tendencia era justo lo contrario, pero ante los consumidores la idea de promocionar una empresa no resulta tan atractiva como un hotel en sí, que muestra y hace referencia a un destino, un establecimiento en concreto y, en definitiva, un producto definido que ofrecer. En el pasado las empresas hoteleras se esforzaban para que su nombre de marca o firma fueran garantía para que los viajeros una vez que comenzaban a planear su viaje y oyeran o leyeran el nombre de la marca en el catálogo de las agencias de viajes optasen por sus establecimientos y no por los de la competencia. Como se mencionó anteriormente internet es el protagonista y el intermediario entre las compras del sector turístico. Los viajeros buscan información sobre destinos y a su vez sobre alojamientos en internet, accediendo inmediatamente a comentarios de otras personas que ya fueron y a archivos de multimedia que serán definitivos para cerrar una compra o elegir entre una empresa y su competencia. Es por esto que la publicidad en este contexto toma un papel fundamental, ya que se necesitan campañas de marketing y comunicación efectivas para atraer la atención de los consumidores y que realicen su reserva en poco tiempo.

Según estudios realizados los consumidores de viajes online que investigan y compran demuestra claramente que tanto los buscadores como las herramientas de Web 2.0 son necesarios. Los consumidores de viajes online prefieren comparar precios y visitan un promedio de entre tres o cuatro sitios relacionados con los viajes antes de realizar una reserva. De hecho, los usuarios se valen cada vez más de los sitios de Web 2.0.

Diversos estudios han determinado que los consumidores de viajes online necesitan dos puntos de referencia: Primero necesitan saber cómo el proveedor de viajes describe su propio producto/servicio, es decir, los llamados contenidos oficiales. En segundo lugar los

viajeros demandan conocer la experiencia de los usuarios que están dispuestos a compartir información sobre un determinado hotel o centro turístico, es decir, los llamados contenidos no oficiales.

Los buscadores son un componente esencial de la estrategia de la distribución directa en Internet de cualquier hotel, que según *Forrester Research* (2013), el 80% de las visitas a los sitios Web proceden de un buscador o de un servicio de directorio. Otros muchos estudios demuestran que hasta el 85% de los internautas dependen de los buscadores para recopilar información relevante en la Web, como por ejemplo, *Google*, *Yahoo* y *TripAdvisor*. Por otro lado se documenta que tres quintas partes de los consumidores de viajes online utilizan los buscadores para recopilar información sobre sus vacaciones.

Los hoteleros entienden que los objetivos estratégicos a largo plazo y los formatos de marketing online, como el rediseño de sitios Web, la optimización para buscadores, el marketing en buscadores, el marketing de correo electrónico, el intercambio de enlaces y las alianzas estratégicas, generan un mayor rendimiento de la inversión.

2.4 Turismo 2.0 la nueva era

Nadie puede poner en duda que Internet, redes y medios sociales han traído consigo una nueva era para la promoción y el marketing turístico abriendo todo un abanico de prometedoras posibilidades que ya están siendo explotadas por localidades con modelos y ofertas turísticas diferenciadas a lo largo y ancho de nuestra geografía. Es el nuevo concepto de Turismo 2.0, cuyas ventajas y rentabilidad lo han convertido en un complemento indispensable del catálogo de acciones de todo plan integrado de marketing turístico que se precie.

Las empresas de turismo y hotelería se enfrentan a múltiples retos para convertirse en destinos preferenciales, atraer a un mayor número de visitantes, evitar la estacionalidad y

contar con un flujo constante de turistas. En un mercado saturado es importante lograr una alta diferenciación y mejorar el *branding*. Para ello, internet se ha convertido como uno de los medios ideales gracias a variedad de ventajas comparativas que influyen en la inmediatez, la accesibilidad de la información en tiempo real desde diversos soportes y dispositivos móviles, la posibilidad de planificar visitas online o el contar con una analítica fiable del impacto y los resultados de las acciones emprendidas, entre muchas otras más.

Esto permite que dos poblaciones de dos países diferentes, con un contexto socio-cultural radicalmente diferente puedan mantener un vínculo de comunicación online permitiendo el intercambio de contenidos, una comunicación dinámica. Las empresas hoteleras buscan generar planes distintivos con elementos innovadores que generen un impacto en las redes sociales así como también buscan resultados demostrables a todos los niveles.

La tendencia del aumento en el uso de las redes se puede observar en Argentina, donde las webs 2.0 están revolucionando cada vez más la sociedad y la manera en que los humanos se comunican. Tan fuerte es su peso que según una investigación realizada por la consultora norteamericana *ComScore* en diciembre del 2012, afirmó que los argentinos son los que más utilizan las redes sociales en el mundo, con un promedio de 10 horas y media mensuales, a su vez 1320 millones de usuarios se conectan mensualmente. El 50 por ciento de la población utiliza y tiene una cuenta en Facebook.

Tal y como afirma el periodista Guillermo Tomoyose en el artículo tecnológico del diario *La Nación* (2014), la empresa Facebook lanzó un estudio realizado en el país y presentó las cifras de la red social. Los números demuestran que la red es visitada por 16 millones de argentinos todos los días, y que ya cuenta con 18 millones de miembros que acceden a la plataforma desde un dispositivo móvil.

Ante esta situación donde el mundo digital crece de una forma abismal, las empresas y marcas no pueden dejar a un lado su participación en internet y las redes. Las marcas al

tener conocimiento de la importancia del *marketing online* participan de forma activa tratando de conquistar nuevos clientes y reconquistar sus consumidores habituales a través de un dialogo directo e interactivo con los consumidores del turismo 2.0. Los viajeros conocerán su destino, los servicios del hotel, harán una evaluación de su atención a través de internet antes de realizar su compra y su reserva en el hotel.

El trabajo de las empresas de turismo y hotelería en el mundo digital consiste en conocer a los consumidores con profundidad, descubrir sus carencias, aprender a escucharlos para darles lo que desean y hacer una capacitación del personal para que lo que se comunique en las redes trabaje con coherencia respecto a la empresa. Si intenta comunicar que es una empresa amigable con el medio ambiente esa acción se debe reflejar en las tareas y en la propia cultura corporativa. En lo contrario la empresa caerá en una contradicción y dará lugar a una crisis de imagen.

Capítulo 3: Marcas hoteleras y medios sociales

En el presente capítulo se abordan los fundamentos por los cuales toda empresa debe producir un plan de gestión de marca. Se partirá introduciendo a la gestión de *branding* en la industria del hospedaje para que conozca las responsabilidades que tiene toda empresa hotelera sobre la marca.

Se conocerá la importancia de la identidad y cultura corporativa a la hora de generar reputación en la marca. A su vez, hablará de la importancia que tiene la personalidad de la marca. Luego, se introducirá al *branding* hotelero, se conocerán las estrategias de marca que utilizan las empresas más importantes del rubro hotelero. El capítulo finalizará remarcando la importancia que posee la gestión de marcas en la hotelería y su buen uso en los medios digitales.

3.1 Gestión de *branding* en la industria hotelera

El cuidado de la marca es una responsabilidad que toda empresa debe tener. No es un concepto nuevo, es una tarea que se viene desarrollando desde los comienzos de la publicidad y es así como se desarrolló la gestión de marca interna en una compañía. En los comienzos los expertos han llegado a la conclusión de que es necesario gestionar una marca para lograr que sea bien reconocida por el público, para que de esta forma se puedan obtener resultados óptimos como la diferenciación y creación de valores tangibles e intangibles de la misma.

La identidad empresarial juega un rol fundamental ya que otorga los valores internos corporativos que toda marca necesita para aumentar su reputación. La misma y según el autor Capriotti (2007) representa quién eres y por lo tanto se define en el marco de los principios, valores, creencias fundamentales de la organización.

Hay un orden obvio de los pasos en este camino hacia la marca, desde la identidad hacia el significado, la respuesta y las relaciones. Esto es, no se puede establecer el significado

si no se ha creado la identidad, las respuestas no pueden existir a menos que el significado correcto se haya desarrollado, y no se puede forjar una relación si no se han conseguido las respuestas apropiadas. (Capriotti, 2007, p.13)

Para esto, es necesario que toda empresa pueda definir sus atributos centrales de la compañía. Estos atributos serán de suma importancia para que una marca pueda forjar su identidad, una identidad fuerte en valores que perdure tras los años y que los mismos clientes puedan hacer una lectura de ellos sin dificultades. Si la marca logra transmitirlos de forma exitosa, llegará a diferenciarse de sus competidores.

Asimismo, Capriotti (2009) al hablar sobre la identidad de una marca, hace referencia a los atributos esenciales que identifican y diferencian una marca de otras en el mercado. En este sentido, la identidad corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás.

Una vez señalado lo anterior, se deben trazar los aspectos a destacar en cuanto a la característica de la personalidad corporativa, la cual debe poseer características del fundador de la misma, así como normas por él establecidas desde un comienzo para el desarrollo de las actividades que la entidad llevará adelante en todo y cada uno de los aspectos de relaciones con los clientes. El autor afirma:

Esto es así porque el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Es decir, el fundador marcará con su personalidad y su normas iniciales, las líneas maestras de la Identidad Corporativa que guiará a la organización. (p. 21)

Se puede tomar como ejemplo la empresa hotelera multinacional *Hilton*, empresa fundada en el año 1919, Cisco, Texas, Estados Unidos por *Conrad Hilton*. *Hilton Hotel America* se convirtió en la primera cadena hotelera en 1943. La empresa pone énfasis en la comercialización de viajes de negocios, pero es propietaria y operadora de una serie de complejos turísticos de ocio orientadas a hoteles también. Dicho esto, se puede decir que el fundador implantó en la empresa su objetivo principal, ofrecer una completa y total

satisfacción de sus huéspedes en los hoteles, ofreciendo la mejor atención, asesoría y garantía efectiva de sus productos y servicios.

Scheinsohn (1997) profundiza el tema de la personalidad de la empresa y señala en las temáticas de la intervención que la “personalidad es un recorte operativo a la compleja realidad, de manera de lograr una primera aproximación ordenada e inteligible a ese universo significativo que es una organización”. (p.49).

Con esto, el autor hace referencia a la importancia de la realidad en que la empresa vive, su cotidianidad, lograr adaptar su personalidad a las culturas en que los hoteles se encuentran, ya que no es lo mismo instalar un hotel en la India que en Miami. Esa compleja realidad de la que habla Sheinsohn es la que se debe tener en cuenta para obtener una personalidad fuerte y exitosa.

Por otra parte, desde la cultura corporativa Capriotti (2009) dice que la identidad organizacional tiene dos componentes fundamentales, La cultura corporativa y la filosofía corporativa. En conexión a la primera y más importante en lo que respecta al tema que se aborda en este capítulo, es la cultura que representa aquello que la organización realmente es, en este momento. Es el componente que liga el presente de la organización con el pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.

Para el autor la cultura es otro de los elementos que forman la marca de una empresa hotelera, su forma de actuar y comportarse ante diferentes situaciones que la compañía debe abordar. La marca en la mente de los huéspedes se relaciona directamente con la cultura. Claro ejemplo es cuando un viajero escucha la marca Hilton, inmediatamente la relaciona con buena atención, calidad y calidez en sus servicios. Es por esto que Capriotti afirma que, la cultura corporativa es:

El conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos, o la gran mayoría, los miembros de una entidad. Se formaría a

partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo. (2009, p. 25)

Respecto a los valores corporativos, los mismos harán hincapié en aspectos emocionales como la confianza, para establecer con el cliente, relaciones y vínculos profesionales a partir de la calidad de sus productos y servicios.

3.2 Las marcas en la industria hotelera

En el sector turístico, la lealtad del cliente es difícil de conseguir, incluso cuando estos están realmente satisfechos con la experiencia de su viaje ya que la curiosidad hace que se vean atraídos hacia otras alternativas. Los turistas buscan continuamente nuevas experiencias, nuevos lugares, nuevas líneas aéreas y nuevos alojamientos. Por todas estas razones, la lealtad a una marca es difícil de obtener y, por lo tanto, el *branding* es muy importante.

Además el elevado ritmo de introducción de nuevas marcas en la industria hotelera dificulta las tareas de los agentes de viajes. Como ejemplo, podemos citar que tan sólo entre los años 1983 y 1985 fueron introducidas las siguientes marcas en la industria hotelera: *Renaissance, Esmerald Hotels, Ritz Carlton, Royce Marriott's, Courtyards, Maquis, Holiday Inns, Embassy Suites, Brock Hotels*, entre otras tantas.

La creación de marcas se lleva a cabo para despertar en el consumidor una concienciación, una compra y una lealtad hacia un producto. La industria hotelera, en la etapa madura de su ciclo de vida, necesita desarrollar una marca fuerte para sobrevivir en un entorno tan intensamente competitivo.

Para mantener la fidelidad hacia la marca debe tenerse en cuenta que cada marca deberá definirse de acuerdo con un determinado grupo de especificaciones que deben de adaptarse al segmento del mercado seleccionado. Además, las marcas se crearán de acuerdo a unos

estándares de calidad consistentes para atraer a los distintos segmentos de mercado ya que la imagen de cada marca debe ser usada de una manera estable por todos los establecimientos de la cadena.

Las razones por las que las cadenas hoteleras han desarrollado diferentes marcas (Olsen et al.1989, p.93) son las siguientes: La primera por el deseo de mantener una cartera de productos diferentes que permita diversificar el riesgo de la hotelera. La segunda menciona que la proliferación de marcas en la industria hotelera se debe más a la satisfacción de las necesidades de las propias cadenas que a la satisfacción de las de sus clientes. De hecho se argumenta que el empuje para la segmentación parece provenir de las compañías hoteleras y del potencial de sus franquicias y que la creación de marcas es el resultado de la necesidad de mantener el crecimiento de la compañía dentro de un mercado saturado y la necesidad de racionalizar o unificar una cadena inconsistente debido a la heterogeneidad de los diferentes establecimientos de las cadenas hoteleras.

Otra de las razones es porque resulta mucho más rentable crear nuevas marcas que renovar los hoteles existentes. El posicionamiento, después de que el mercado haya sido segmentado en variables apropiadas tales como descriptivas, psicológicas, psicográficas y de comportamiento, es el proceso por el cual una organización hotelera informa a su mercado objetivo en intentar diferenciar aquellos atributos del producto de los de la competencia (Crawford-Welch, 1991, p.15).

Continuando con el pensamiento de Crawford-Welch, muchas cadenas hoteleras han experimentado triunfos limitados en sus intentos de posicionar múltiples marcas, el éxito de una marca múltiple depende de la creación y más importante aún, del mantenimiento de una diferenciación clara en la mente del consumidor.

Las cadenas hoteleras consiguen la consistencia y el reconocimiento de marca si cumplen, o mejor aún, si superan las expectativas del cliente. La consistencia de marca es más fácil de

alcanzar en el segmento más económico del mercado que en el de lujo. Los establecimientos con una categoría inferior a las dos estrellas, tales como, *Formule 1* y *Motel 6*, ambas de Accor, tienen la mayor parte de su diseño y mobiliario estandarizado, mientras que a medida que va aumentando la categoría del hotel van apareciendo mayores variedades en cuanto al tipo de edificio, tamaño de la habitación, mobiliario, etcétera, y así hasta llegar a las propiedades de superlujo donde el producto hotelero estandarizado desaparece totalmente, entrando en juego el concepto de la habitación personalizada, es decir, las habitaciones a medida para cada cliente.

Para superar las expectativas de los clientes, las cadenas hoteleras utilizan el *multibranding* como una forma alternativa de conseguir dicha consistencia ya que permite evitar la alteración de la imagen de la marca principal cuando se dirigen a nuevos segmentos de mercado, tal como lo realiza la cadena *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* que ha decidido introducir la marca *Four Points* en el segmento medio de mercado con la finalidad de no alterar la imagen de calidad de la marca Sheraton. *Six Continents Hotels* también entró en el segmento alto de mercado con la marca *Crowne Plaza*, en lugar de hacerlo con su marca principal *Holiday Inn*, ya que esta última está dirigida al segmento medio (Maretorell, 2002).

El prestigio de la marca es un factor clave para la expansión de las cadenas hoteleras, especialmente a través de contratos de franquicia y de *management*, debido a que resulta mucho más fácil llegar a un acuerdo con los propietarios de los hoteles para la firma de dichos contratos.

La internacionalidad de la marca constituye una cuestión clave para cualquier compañía hotelera con enfoque global ya que favorece muchísimo la expansión de la cadena en los mercados internacionales. Ello explica la casi nula internacionalización de *Cendant Corporation* y la escasa de *Choice Hotels International*, que a pesar de ser la primera y la

quinta cadena más grandes del mundo en número de habitaciones, carecen de una fuerte marca internacional.

La estrategia de marcas es vital para la futura expansión de las cadenas hoteleras. El futuro de la estrategia de marcas en la industria hotelera mundial gira entorno a varios conceptos. El primero es como mencionamos en capítulos anteriores la diferenciación. La mayoría de las cadenas hoteleras han intentado posicionar sus marcas basándose en los atributos funcionales y objetivos como por ejemplo, las ventajas para crear negocios en el hotel, las facilidades de pago desde la habitación del hotel, entre otros. Pero no cabe duda de que se ha prestado poca atención al posicionamiento de una marca a través de la función de los atributos subjetivos del producto tales como un mejor servicio o un personal más cordial. Por último existe la internacionalización. Las cadenas hoteleras internacionales deben determinar si existen semejanzas suficientes entre los segmentos de mercado localizados en diferentes países que avalen la creación de una marca con proyección internacional.

3.3 Las marcas en los medios sociales

Los consumidores de hoy son expertos en marcas. No aceptan simplemente lo que fabricantes y vendedores le ofrecen. Se muestran más exigentes e intransigentes que los antiguos clientes. Tienen voz y voto, elogian, reclaman, protestan y, en ocasiones, hasta proponen mejores para los productos y servicios de las empresas.

Conversan entre ellos sobre las marcas, rara vez lo hacen en persona: se comunican a través de un medio, la web 2.0. Allí interactúan a través de *blogs* y redes sociales, donde naturalmente intercambian opiniones sobre marcas y sus vínculos con ellas. Las conversaciones online de las marcas ya son un hecho, están ocurriendo y son uno de los temas más importantes que se tratan en el área de marketing de todas las empresas.

Intentan cada vez más, crear conversación con sus clientes y atraer a otros para generar un vínculo y darse a conocer.

Los clientes han criticado, elogiado, comparado a los servicios y sus fabricantes desde los albores de la sociedad capitalista. Sin embargo existe una diferencia esencial entre las actuales conversaciones y las tradicionales: mientras que aquellas se daban entre grupos reducidos de personas reunidas en sus casas, en las empresas, en las puertas de las escuelas o en las filas de los supermercados, las de hoy ocurren entre comunidades de miles de interesados en la marca que, en muchos casos, tienen su perfil en *blogs* y comunidades, por lo que pueden ser identificados por edades, segmentos y preferencias.

La posibilidad de monitorear las conversaciones de los consumidores representa una enorme ventaja comparativa para las empresas, ya que inaugura la oportunidad de escuchar a sus públicos en forma directa y mejorar los productos en función de las necesidades de su mercado.

Sin embargo, participar en esas comunidades puede significar una ventaja aún mayor, tanto para desarrollar y fortalecer los vínculos con los *Stakeholders*. Según el autor Ernesto Van Peborgh (2010) los *Stakeholders* es una comunidad de intereses en torno a un proyecto; todas aquellas personas u organización que afectan o son afectadas por un proyecto, ya sea en forma positiva o negativa. *Stakeholders* o partes interesadas es una comunidad de personas o entidades que se encuentran afectadas por las actividades de una empresa u organización, por ejemplo: sus trabajadores, accionistas, sus clientes, sindicatos, entre otros. Actualmente, las redes sociales se han convertido en el segundo hogar de las personas. Los usuarios generan su perfil en la red, suben su propio contenido y lo comparten con las personas que desean, generando una red social personal interactiva. Éstas redes se han masificando en todo el globo, logrando ser las protagonistas de la web, como bien se dijo al comienzo, las redes sociales son el lugar preferido donde los usuarios desean expresarse.

Este tipo de web pertenece a la segunda generación de la historia de internet. Según Félix Badia (2002) se puede decir que Internet consiste en un conjunto de redes, es decir, computadoras físicamente unidas por cables que conectan puntos por el mundo, las cuales interactúan entre sí. La misma es una red mundial de comunicaciones entre computadoras, es decir, una red que permite a los usuarios, personas que la utilizan, compartir e intercambiar información. Para definirla de alguna manera se puede decir que es una combinación de hardware, ordenadores interconectados por vía telefónica o digital, y software, protocolos y lenguajes que logran que todo funcione. La red demostró ser un fenómeno inclusivo, como exponen Gonzalo Alonso y Arébalos, en su libro *La revolución horizontal*, “La receta para fracasar en ella es generar exclusividades, que evitan las posibilidades de integración y conducen al aislamiento” (2012, p.35). Con el nacimiento de las nuevas redes sociales, las empresas y organizaciones encontraron una nueva herramienta de conexión con el público y viceversa. Por su parte, los usuarios pueden conectarse entre sí y a la vez recurrir a dichas empresas. Estos sitios digitales permiten a las personas seleccionar y cargar sus propios contenidos de forma instantánea. En ellas pueden subir fotografías, videos, compartir música, textos o hasta entretenerse con videojuegos, una modalidad que está auge. En estas plataformas digitales las personas se reúnen y generan grandes comunidades en las que fluye velozmente el intercambio de información entre los usuarios, con los que cuales se genera el conocimiento a través de la inteligencia colectiva.

Todo lo mencionado anteriormente no sería posible sin el avance de las nuevas tecnologías y por supuesto de la banda ancha, el servicio de internet de alta velocidad, que se instaló desde ya hace una década y que va evolucionando día tras día, permitiendo que nuevas oportunidades y servicios aparezcan en el mundo de internet.

Gracias a esta globalización de internet, su uso y consumo de las web permite que cada vez más usuarios ingresen, armen su perfil personal y se conviertan en usuarios activos en redes sociales. Por ésta razón las empresas se encuentran presentes en ellas, para atraer, conquistar y mantener relaciones con sus clientes actuales y potenciales.

Un ejemplo claro de crecimiento constante es la red social de Mark Zuckerberg, *Facebook*, el sitio social por excelencia donde las personas se reúnen de a miles millones a diario, muestran su cotidianidad, gustos, quehaceres, fotografías, videos, opiniones y las comparten con sus círculos de amigos más íntimos o con todo el público masivo de *Facebook*. De esta forma se generan conversaciones e interacciones, las cuales sociabilizan de manera virtual a las personas y les permite tener contactos y diálogos al instante con otros usuarios que se encuentran tal vez en otro continente o país.

Para el sector de la hotelería, las empresas tienen casi por obligación generar su *Fan Page* en *Facebook*. Generar una página dedicada para los hoteles, permite que éstos generen sus propias comunidades de viajeros. Personas que se interesan por conocer la locación del hotel, conocer sus servicios y disfrutar de ellos. Está en la estrategia de cada empresa captar las conversaciones de los usuarios, conocer sus necesidades y tratar de satisfacerlas. *Facebook* permitió a las marcas darse a conocer a través de contenidos, ya sean audiovisuales o gráficos que se comparten en el *timeline* de las páginas para empresas y marcas.

Según un artículo de la periodista Karina Rendón (2012), la red social más utilizada en el mundo, quién según su creador Mark Zuckerberg, en 2010 contaba con 500 millones de usuarios, hoy en 2014 cuenta con más de 1.200 millones de cibernautas registrados, lo cual representa más del 45 por ciento del mercado global de internet y el 15 por ciento de la población mundial. A su vez del total de los usuarios el 60 por ciento utilizan Facebook de

manera móvil, por medio de la telefonía celular de avanzada, los *smartphones*, como también con las *tablets*, aquellas computadoras portátiles con pantalla táctil.

Por otro lado, existe otra red social llamada Twitter, o como también se la conoce, la red de *microbloggin*. En la red de los 140 caracteres los usuarios dejan comentarios y opiniones en un texto breve sobre temas de interés masivo, general y actual. Estos temas se agrupan en los conocidos *hashtags*. A su vez estos mensajes se pueden vincular con cualquier personalidad, marca, empresa del mundo. De esta forma se genera una interacción inmediata por medio de los *tweets*. Twitter en gran mayoría es utilizado por las empresas de los servicios como medio de atención al cliente, ya que permite de una manera rápida y precisa conectarse con otro usuario escuchando su opinión, sugerencia o crítica.

En el mundo de la hotelería hay una plataforma que reina por excelencia y es *TripAdvisor*. Creada en el año 2000 es una página web que recoge las opiniones y comentarios de millones de viajeros en el mundo. Con el paso de los años, este portal se ha convertido en la biblia de muchos turistas por la gran cantidad de información sobre hoteles, alojamientos y restaurantes que ofrece. Además, y como novedad del portal, el usuario también podrá encontrar información sobre vuelos, así como comparar diferentes tarifas. Un portal, en definitiva, hecho por y para turistas. Realizar búsquedas en esta plataforma es sencillo y práctico. Si lo que se quiere es encontrar un hotel, lo único que la persona debe hacer es escribir la ciudad o el nombre del alojamiento en el buscador y en cuestión de segundos la página dispondrá de un extenso listado, ordenado según la clasificación o el precio. Para facilitar la búsqueda, existen criterios como el tipo de propiedad, la ubicación, la categoría del hotel o los servicios que ayudarán a seleccionar el alojamiento ideal para el turista.

Las fichas de los hoteles en *TripAdvisor* se componen de un apartado dedicado a las fotografías, un mapa para conocer la ubicación del alojamiento y los detalles y servicios que ofrece el hotel. Pero, sin lugar a dudas, el apartado de mayor importancia es el destinado a

las opiniones. En esta sección se muestran las valoraciones de los usuarios ordenadas según la fecha de publicación o la puntuación. También se pueden filtrar por tipo de viaje, ya sea de negocios, en familia, en pareja, etcétera. No son pocos los que recelan de las opiniones vertidas en este portal ya que, a diferencia de otras páginas o redes sociales que también recogen valoraciones, aquí cualquier persona puede incluir una crítica, el acceso es totalmente libre y gratuito. No obstante, *TripAdvisor* trabaja arduamente para asegurar que no se publiquen valoraciones fraudulentas.

Con este panorama, el mundo publicitario se encuentra con nuevos retos y medios que debe conocer a la perfección para adaptar sus campañas según el *target* y el medio en el que se quiera comunicar. Ya que para una marca no va a ser lo mismo lanzar una campaña en Twitter que en Facebook o en Youtube.

La creciente participación de las empresas de servicios en la web, ocasiona el aumento de la inversión en publicidad digital en todo el mundo. Un medio que antes era visto como una alternativa ahora se convirtió en el protagonista de la comunicación. Es necesario conocer al público que se desea alcanzar y saber sus comportamientos en las redes sociales para crear mensajes que lleguen exitosamente. Si se logra unificar todo lo dicho en éste capítulo, sumado a los conceptos vistos en los capítulos uno y dos, cumplir los objetivos será una tarea fácil que no tendrá obstáculos ni contradicciones. De lo contrario, si se hace una campaña de reposicionamiento sin comprender la importancia de las temáticas vistas hasta el momento, el resultado podría ser negativo, perjudicar la reputación junto con la imagen corporativa

Capítulo 4: Acercamiento a la marca Cadena de Hoteles Rayentray

En el presente capítulo se hará un acercamiento a la marca en todos los aspectos vistos en la materia de Campañas publicitarias 1 y 2 del Profesor Martin Stortoni. Se comenzará explicando la importancia de poseer como marca un corpus conciso. Luego, se introducirá a la realidad y cotidianidad de la marca Rayentray dejando en evidencia la problemática y el escenario en el que se encuentra la marca. Siguiendo, se desarrollará un plan de *branding* para la marca, un planeamiento y una estrategia. Se comprenderá la importancia que tiene la identidad, personalidad a la hora de desarrollar una campaña de comunicación.

4.1 *Corpus* de Rayentray

Con el objetivo de formar un cuerpo para la marca Cadena de Hoteles Rayentray, que se comprendan sus objetivos, así como también los valores que la misma representa, ideologías, entre otros, se recurre al publicitario, psicólogo y experto en *marketing* Scheinsohn (1997). El *corpus* de valor de toda organización debe construirse de forma estratégica y precisa, debe pensarse con mucho detenimiento cada acción que la marca va a tomar. Esta estrategia se lleva a cabo según el autor a través de seis temáticas de intervención, quienes al encontrarse interrelacionadas se fortalecen y mantienen en funcionamiento a la empresa. Lo que le permite a una marca convertirse en un objeto de valor importante con la que la audiencia logra identificar a una organización y diferenciarla de su competencia. Lo que se busca con éstas es sistematizar las funciones de comunicación a través de variables dependientes de la empresa y no desde un punto de vista del *marketing*. En primer lugar se encuentra la identidad definida como “el conjunto de atributos asumidos como propios por la organización”. (Scheinsohn, 1997, p. 47). Los mismos usualmente son definidos por los directores y fundadores de la empresa e incluyen los valores corporativos,

visión, misión y la filosofía que la empresa mantiene. Todos ellos son elementos que posteriormente se toman utilizan para la realización estratégica de comunicación.

Otro punto a destacar y uno de los más representativos para el desarrollo del cuerpo de la marca es la visión, la cual denota hacia dónde se quiere llegar y va a trazar una guía para la cultura corporativa. En el caso de Hoteles Rayentray, la visión de la misma es ser la empresa hotelera más trascendental en la Provincia del Chubut y tener una presencia substancial a nivel nacional, brindando siempre la mejor calidad en sus servicios. Por otro lado, la misión, comprendida como el camino que debe transitar toda organización para cumplir su visión también debe ser respetada y para el presente proyecto la misión corporativa se compromete en que el huésped se sienta en todo momento bien atendido, respetado y valorado. Respetando los estándares de calidad turística y del cuidado del medio ambiente. Este último, será el objetivo de posicionamiento que buscará la empresa Rayentray a la hora de realizar su estrategia de marketing y medios. Posteriormente en los últimos capítulos se detallará y se verá con profundidad lo dicho.

Asimismo, es necesario tener en cuenta la filosofía de la marca para consolidar una identidad sólida. En efecto de servir al lector un entendimiento sobre el concepto, se recurre al autor Capriotti (2009), que propone una definición para la comprensión del término. El mismo, establece que la filosofía es lo que la organización quiere ser, por lo que el autor hace una analogía y afirma que la filosofía corporativa es la mente de la empresa.

Dicho lo anterior, se puede establecer que la filosofía de la empresa Rayentray está focalizada en el huésped y en la calidad de los servicios. Se busca crear un valor adicional que es el respeto de la marca Rayentray al medio ambiente, focalizando su atención a la preservación del mismo. De esta forma, siguiendo la analogía que plantea Capriotti (2009) se puede decir que la firma Rayentray tiene un pensamiento positivo respecto de su entorno. No se debe dejar mencionar que la empresa está asentada y sobrevive en un entorno 100%

natural, gracias a los atractivos naturales que se encuentran a lo ancho y largo de Chubut. Por lo tanto, esta filosofía será leída por los viajeros, se identificarán con la misma y aparecerá la pertenencia. La mente o filosofía de una organización u empresa cambia y es dinámica, se transforma con el pasar del tiempo y se adapta a los nuevos paradigmas que nacen en las sociedades de todo el mundo. El compromiso de los viajeros al cuidado de la ecología es muy fuerte en todo el mundo. Las marcas deben entender su llamado, escucharlos y en lo posible responder mediante acciones.

Finalizado lo anterior, se introduce otro término esencial, la personalidad. La misma es otro de los campos que plantea el autor Scheinsohn (1997) y la define como “un recorte de la compleja realidad”. (p.49). En otras palabras las acciones, comportamientos y hechos repetidos por la empresa son lo que los consumidores captan. Son los sucesos con los que la empresa se hace visible al público. La personalidad de Rayentray es la trayectoria, la calidad constante en sus servicios, la innovación y actualmente se suma a su personalidad la de innovadora y entusiasta por el cuidado y respeto del medio ambiente. Tiene una naturaleza positiva, social y comprometedora. Su personalidad se tornará cada vez más fuerte si se respeta lo que se intenta transmitir. Debe existir una coherencia interna y externa para que el cliente la diferencie de sus competidores.

Por otra parte la cultura corporativa es definida por Scheinsohn (1997) como “un patrón de comportamiento que se desarrolla con sus lógicas y dinámicas propias. No es solo un elemento del adentro de la empresa puesto que es un identificador observable desde el exterior de la misma.” (p.65).

De esta forma Hoteles Rayentray quiere crear y desarrollar una cultura corporativa con el objetivo de diferenciarse de sus competidores, transmitiendo su identidad, valores, misión y visión. Esta debe ser entendida tanto por sus clientes internos, sus trabajadores, como a su comunidad, promoviendo la calidad en atención al cliente, la honestidad, la cordialidad y el

respeto al medio ambiente. Así podrá consolidar su imagen en el mercado y respetar los postulados de su identidad.

Para Scheinsohn (1997) el cuarto campo es la comunicación de la empresa. Para lograr una buena gestión de la imagen es necesario y de vital importancia que en todos los mensajes emitidos por una marca o empresa se refleje siempre la identidad de la misma. Actualmente, la comunicación es el vehículo con el que se unifican las temáticas de la intervención hacia el público. Scheinsohn (1997) define la comunicación corporativa como “aquella que vehiculiza mensajes relacionados en la empresa entre sí. Publicidad, gacetillas, memoria y balance, entre otros. Sean voluntarios o involuntarios, de marketing, corporativos o institucionales. Recordando que una empresa siempre comunica” (p.37).

Actualmente, la forma de lograr el trazo vincular entre empresa y cliente son los conocidos *insights*, en los que se encuentran las necesidades inconscientes del consumidor. Las empresas tratan de llevar esos deseos inconscientes a un plano consciente para lograr satisfacerlos. Es importante destacar que el vínculo que se forma entre ambos sujetos, empresa y consumidor, es un proceso de aprendizaje, donde se hacen avances y retrocesos construyendo lentamente la imagen de la empresa.

En el caso de presente proyecto, la comunicación de la empresa Rayentray es muy amplia, la manera de comunicarse con los públicos internos y externos tienen que ver principalmente con la identidad de la marca. La empresa busca constantemente conocer, crear e innovar en nuevos canales de comunicación para todo tipo de relaciones manteniendo un diálogo fluido y amistoso.

En el caso presente del proyecto, el posicionamiento propuesto viene arraigado a la estrategia de *branding* planteada, se busca el vínculo con todas las audiencias pertenecientes al sector de turismo y hotelería. Enfatizando en su comunicación el valor de la ecología las emociones y las nuevas experiencias. Dicho valor no era tomado en cuenta por

Rayentray años atrás, pero debido a la interpretación de los *insights* la empresa manifestó el deseo y la iniciativa por parte de los consumidores para comprometerse con el cuidado del entorno medio ambiental. Es así como la empresa debió modificar su *corpus* para adaptarse a las nuevas demandas que sus clientes reclaman. Dicho lo anterior se concluye que Rayentray si mantiene una coherencia tanto interna como externa en su comunicación y si a su vez esta comunicación lleva de la mano los valores planteados en su *corpus* de marca, se logrará el posicionamiento deseado, ser una marca líder en Chubut que respeta y valora su entorno medio ambiental.

Parar lograr dicho objetivo se debe plantear una convergencia de medios tanto *offline* como *online*. Las redes sociales hoy en día son un medio de suma importancia para el diálogo con las audiencias, pero no es correcto basar toda la comunicación en medios digitales puesto que Rayentray tiene que mantener su comunicación con los viajeros antes de realizar su viaje, durante su estadía y luego seguir dialogando para atraerlos nuevamente a sus hoteles. Como medio vital también se debe recurrir a gráficas, *flyers* dentro de cada hotel. Asimismo se incluirá como medio tradicional la televisión local, pautas en diarios y revistas nacionales/locales.

Generar relaciones internas proactivas, con los empleados y los distintos departamentos funcionales es otro de los objetivos de comunicación que se buscará alcanzar. Ya que los clientes internos son el personal y la importancia de la motivación, las buenas condiciones laborales y la buena comunicación son puntos esenciales para lograr una mayor productividad, integración y coherencia en el dialogo.

4.2 Problemática y realidad de la marca

Cadena de Hoteles Rayentray es una empresa familiar situada en la provincia de Chubut que cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado del turismo, hotelería,

gastronomía y eventos. Tiene un fuerte posicionamiento en su rubro, pero debido a que se vive en un contexto social dinámico, la marca debe adaptarse a los nuevos cambios y demandas que el mercado reclama. Es por esto que la empresa para poder sobrevivir a los cambios contextuales, deberá optar por una nueva estrategia de posicionamiento. Con dicha estrategia que se desarrollará en el presente trabajo la firma podrá ingresar y pertenecer, alcanzar y satisfacer al cliente pro ecologista y facilitar el posicionamiento.

En un mercado tan competitivo, como el actual y en el país en el que vive la empresa se buscará la diferenciación mediante una comunicación eficaz, que brinde al consumidor seguridad y confianza. A su vez se mostrará cómo las políticas empresariales se aferran a un concepto de incumbencia global y de esta manera se verá a la empresa Rayentray como una entidad ecológicamente responsable.

Como se explicó anteriormente, la comunicación corporativa es un elemento de suma importancia para toda empresa u organización, por lo que es imprescindible comprender que no se trata de una comunicación vertical. Dicho esto, se debe entender que en la comunicación se deben integrar diferentes formas de pensamientos, conocimiento, entre otros, dentro de la misma para que las marcas puedan llevar a cabo la vinculación con su público de forma exitosa.

Scheinson (1997) menciona que el fin de la comunicación corporativa es la creación de valor para la misma. Así, el autor propone en su teoría de los enfoques una explicación al enfoque ideológico que la comunicación estratégica debe tener sostenido en pilares ideológicos: pensamiento sistémico, pensamiento constructivista y la interdisciplinariedad.

Bajo el pensamiento sistémico, el autor menciona que se deben ver las relaciones entre todos los elementos de una empresa, leyendo de manera sistemática, circular en lugar de linealmente para poder evitar la crisis problemas a futuro. Scheinson (1997) lo define como “aquel que se ocupa de ver las interrelaciones en vez de cosas puntuales” (p.45). Lo que se

enfatisa en dicho pensamiento es deliberar y visualizar todos los puntos de vista de un problema, no solo prestando atención a cosas puntuales como las consecuencias o logros, sino atendiendo a cada elemento que conforma la empresa.

Este tipo de pensamiento es de gran importancia para Cadena de Hoteles Rayentray, empresa de grandes dimensiones y compleja. Pensar desde una mirada sistemática supone ver los problemas que amenazan a la empresa como causas y no como consecuencias. Al ser una empresa que abarca distintos sectores como la hotelería, gastronomía, eventos, ocio, es importante ver cada elemento que la compone como significativo, sin dejar de lado aquellos detalles que luego pueden convertirse en situaciones de conflicto.

La empresa a lo largo de los años se enfrenta a innumerables problemas que surgen a diario, desde algo tan simple como que un pasajero perdió su tarjeta magnética para ingresar a su habitación, hasta una fuga de gas en el sector de gastronomía, por lo cual se resalta la importancia de tomar en cuenta cada uno de los elementos y las posibles problemáticas o situaciones que podrían develarse.

Dejando atrás el pensamiento sistémico planteado por Scheinsohn (1997), aparece otro pilar que se basa en la comunicación estratégica y es el pensamiento constructivista, el cual “sostiene que los objetos y/o eventos que conocemos – que son los objetos y eventos a los que nos referimos cuando nos comunicamos entre nosotros son construcciones resultantes de operaciones mentales”. (p. 23). La importancia de este pilar es que demuestra que la comunicación puede ser emitida de una forma pero esto no afirma que el receptor la tome de la misma manera, ya que cada sujeto es creador de su propia realidad y la interpreta desde su cotidianidad. Es importante mencionar y destacar que cada sujeto es creador y dueño de su realidad. Esta se encuentra determinada por su contexto y atravesamientos. Es por esta causa que las marcas y empresas deben ser muy cuidadosas a la hora de emitir un mensaje. Deben encontrar una realidad homogénea para lograr estar lo más alejado de los subjetivo.

Este enfoque está relacionado a la Temática de Intervención de la Personalidad, que se desarrollará posteriormente en el capítulo. Ya que habla sobre cómo el ser humano está expuesto a una innumerable y continua lluvia de estímulos, y al no ser capaz de captar todos estos estímulos, hace una selección en los cuales enfocarse. Es muy similar al recorte de la realidad que es la personalidad: el público capta lo que quiere y puede.

Para Scheinsohn (1997), la realidad es la construcción de lo real, que es el hecho en sí mismo, “las cosas no son lo que son, sino más bien lo que las personas creen que conocen, perciben y sienten”. (p.34). Relacionado con la problemática del PG es necesario crear una necesidad emotiva sobre la responsabilidad y compromiso con el mundo ecológico. Acercar a los públicos una realidad que cada vez es más demandada por ellos. Generar un compromiso de cambio y pertenecer a la realidad de nuestros públicos. Como objetivo final se llegará a humanizar la marca Rayentray.

Luego, se llega al tercer pilar de la comunicación estratégica que incorpora Scheinsohn (1997) denominado el campo interdisciplinar. En él se intenta trabajar a partir de diferentes disciplinas que aporten a la empresa desde sus lugares de especialización. Como se mencionó previamente, para poder llevar a cabo el posicionamiento de la empresa es necesario que toda la comunidad Rayentray participe, incorpore, se sienta parte del objetivo general de la empresa, para que de esta forma se logre un vínculo emocional íntimo. Cada empleado debe sentirse parte de la marca, llevar consigo cada uno de los valores que la empresa ha implantado en el *corpus*. Con esto, la marca logrará transmitir satisfactoriamente sus valores al mercado. Desde cada una de las disciplinas que van a trabajar, como el departamento de marketing, administración, eventos, reservas, gastronómico, el encargado de la comunicación deberá verificar la calidad y el aporte que cada una de las áreas haga para la construcción del universo Rayentray. Con esto se espera alcanzar el objetivo final del proyecto que es lograr un nuevo posicionamiento de la marca, transmitiendo los valores ya

preestablecidos desde la fundación de la empresa hasta los nuevos que se introdujeron en dicho proyecto, como lo es el valor y la importancia de la ecología y respeto hacia el medio ambiente. Logrando de esta manera posicionarse como *top of mind* en el mercado local y nacional de Hotelería y Turismo.

Llegando a una conclusión, es substancial conocer con detenimiento cada pilar mencionado anteriormente. Con ellos se logrará generar una situación más homogénea entre la lo que se dice y lo que se hace dentro y fuera de la empresa.

El autor Scheinsohn (1997) por otro lado también generó lo que se conoce como un triángulo descendente influenciado por los tres anteriores explicados párrafos atrás. Desde el punto de vista de este nuevo triángulo aparecen nuevos factores como la creación de valor, el desarrollo y el aprendizaje organizacional y la gestión de riesgo y reputación.

El mismo define al aprendizaje organizacional como “aquel que apunta a la mejora de los procesos de descubrimiento, abordaje y solución de problemas vinculados a la relación de la empresa con los entornos generales e inmediatos.” (p.45). Establece la importancia que tiene implantar en la empresa una cultura fuerte basada en la identidad y la personalidad para alcanzar la confianza por parte de los consumidores. El mismo hace énfasis en que las empresas deben aprender a adaptarse a mercados cambiantes. Relacionado esto con el proyecto, la empresa Rayentray aprendió comprendió que es necesaria la implantación de un plan de acción para fomentar el cuidado del ambiente. Con esto se espera alcanzar un fuerte posicionamiento y alcanzar un alto índice de calidad en los servicios y productor, sin olvidar que el consumidor en la industria hotelera, compra experiencias, vivencias y no algo tangible. Por eso, la empresa se ve obligada a crear el sentimiento de ecologismo, respetando ciertos valores. Con esto se logra que la marca sea un símbolo del ideal que aquellos viajeros buscan y más aún, genera una cultura.

Por otra parte, el segundo elemento de la segunda pirámide, es denominado por el autor como la gestión de riesgo y reputación, con esto hace referencia a cómo la empresa maneja las situaciones de riesgo, controla cómo la misma se desenvuelve ante situaciones límite y cómo se generan planes para anticiparse a los riesgos. Llevando lo dicho al plano del proyecto, la empresa Rayentray cuenta con 5 hoteles en la provincia del Chubut. Para una empresa que cuenta con tantos empleados, y abalada por distintas entidades del rubro, prestar atención a cada uno de los problemas que se generan en los hoteles y poder resolverlos de manera eficaz evitando daños colaterales que puedan dañar la imagen es indispensable. La reputación de Rayentray es muy fuerte, tras una trayectoria con más de 50 años la marca posee un recorrido importante en el mercado nacional de hotelería y turismo. Es por esto, que la gestión de crisis es fundamental para seguir manteniendo una imagen fuerte, con carácter autónomo.

La reputación es uno de los valores más importantes que la firma Rayentray posee, este camino transitado genera confianza en sus clientes y a su vez genera valor para la misma.

Siguiendo con el concepto de valor, el último elemento del triángulo descendente es la creación de valor. De acuerdo a lo establecido anteriormente, uno de los macro objetivos que tiene toda empresa es buscar la creación del mismo a través de su comunicación, trabajo, desarrollo, programas, entre otros. Este pilar se focaliza en lo que las empresas hacen para planificar y gestionar aquello que tienen en relación a firma, para de esta forma generar valor y con esto atraer a sus consumidores. Si se logran aplicar los 6 pilares desarrollados de ambas pirámides se tendrá como objetivo seguro, la creación de valor, con esto el consumidor se sentirá parte de la marca, confiará. La empresa Rayentray buscará captar nuevos consumidores, personas que respetan, valoran y consumen marcas que admiran el entorno natural e intentan conservarlo.

4.3 Branding estratégico

Hoteles Rayentray como marca busca ser diferenciada en el mercado, definir y mostrar su ventaja competitiva ante sus clientes actuales y potenciales. Para ello es necesario plantear y ejercer una eficaz estrategia de *branding* y a su vez de posicionamiento, donde se construya, comprenda y consolide la identidad, el carácter y la personalidad de marca. Como resultado el reposicionamiento será alcanzado y la marca obtendrá cumplir con su misión y visión.

4.3.1 Planeamiento para Cadena de Hoteles Rayentray

Siguiendo con la línea temática del *branding* es significativo para crear una marca exitosa y poderosa conocer qué la compone y cómo funcionan sus elementos internos. Como se mencionó anteriormente, la identidad es uno de los elementos más importantes que posee una marca, es la base principal de toda marca. A partir de esta la empresa construirá su comunicación y por ende su imagen corporativa, que en otras palabras es la forma en que los públicos perciben la marca. De acuerdo con Aaker el valor de marca puede ser definido como “los activos o pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan o sustraen al producto o servicio.” (2005, p. 33). Refiriéndose a los activos y pasivos a aquellas cosas que la empresa deja visible o no.

Por otro lado se encuentra el autor Wilensky (2003) quien aborda el tema de la identidad y dice que la identidad de una marca es la forma en que ésta se hace visible en el mercado, utilizando el discurso que formará la imagen corporativa. De acuerdo con Wilensky (2003), el mismo dice que la identidad es una promesa que la empresa le hace a su audiencia o público. Para él existen dos partes que componen a las marcas: la definición explícita de la compañía y la percepción implícita del consumidor. No obstante, la importancia de la identidad radica en que las marcas sólo son tangibles a través de su identidad.

De esta manera, el autor sostiene que la identidad legitimada de una marca consiste en su coherencia interna, y por lo cual resulta de la conjunción de lo que él señala escenarios. De esta forma describe a la identidad de una marca como “el resultado de la conjunción de por lo menos cuatro grandes escenarios” (2003, p. 109). El primero de todos ellos se denomina el escenario de la oferta, el cual se conforma por la visión y la misión corporativa, la cultura y los objetivos a corto y largo plazo. Teniendo en cuenta la definición propuesta y aplicándola al proyecto en cuestión, Rayentray, tiene como objetivo lograr su posicionamiento como marca amigable con el medio ambiente. Convertirse en una marca que presente la demanda actual que los consumidores tienen. Brindar una alta calidad en servicios y productor de ocio y hotelería respetando siempre los estándares de calidad turística y medio ambiental. Y a su vez, como se dijo a comienzo del capítulo, la visión de la empresa es continuar siendo líder en el mercado provincial marcando una diferencia respecto a todos sus competidores, que dicha diferenciación se la otorgará este nuevo posicionamiento ecológico que se plantea en el proyecto. De la misma manera, la marca Rayentray, busca respaldar sus actividades, acciones e identidad en los valores que representan la honestidad, cordialidad, solidaridad, calidad en atención y por último el valor que se suma en el proyecto es el compromiso que debe asumir la empresa con el cuidado y respeto del medio ambiente. Tomando como ejemplo, la empresa puede llevar a cabo acciones para el cuidado de las playas de Puerto Madryn, Chubut, donde se encuentra su Hotel de cinco estrellas o también participar en causas para respaldar el cuidado de la especie de ballenas más importante de la zona que atrae a miles de personas en el año.

Por otro lado, el autor expresa un segundo escenario cual denomina escenario de la demanda y el cual está compuesto por los hábitos de consumo, actitudes, expectativas, fantasías y temores de los consumidores. En la actualidad la demanda de Hoteles Rayentray crece año tras año, el incremento de los viajes dentro del país ha favorecido el desarrollo de

la empresa. A su vez el lanzamiento que la empresa realizó en el año 2008 con su hotel cinco estrellas a orillas de Golfo Nuevo, Chubut, cedió alcanzar al segmento de turismo corporativo, eventos y convenciones. Respecto a las actitudes, expectativas, fantasías y temores de los clientes la empresa debe constantemente analizar a sus consumidores. La empresa maneja un abanico muy grande de clientes, desde un turismo familiar hasta el turismo corporativo. Sabiendo que no todos los segmentos demandan lo mismo y conociendo que la empresa vive en tiempos dinámicos donde los paradigmas cambian rápidamente, la empresa Rayentray, como ya se contó previamente debió agregar el valor al compromiso con el medio ambiente. Entendió que sus consumidores, viajeros, demandan que la misma respete, cuide y use de forma adecuada los recursos y materias primas del mundo. La empresa Rayentray entendió que los consumidores no compran productos más bien, consumen experiencias, expectativas, emociones, sentimientos y si la marca logra penetrar en sus emociones, el posicionamiento esperado se alcanzará con éxito y la empresa penetrará en los viajeros como la empresa número uno de Chubut con alta calidad en servicios y alta calidad de compromiso con el medio ambiente.

En cuanto al escenario de cultural, se han producido diversos cambios a nivel global, el mundo se está deteriorando cada vez más, las personas conocen y están siendo informadas sobre esta problemática que no solo involucra a los ciudadanos de todas las sociedades del mundo sino que también responsabiliza a las empresas que viven de los recursos naturales o que se sitúan en puntos naturales estratégicos como lo son los hoteles exclusivos, tales como en Puerto Iguazú, Puerto Madryn, Calafate. Es importante que ellos además de brindar valores de alta calidad en sus servicios se comprometan con causas en favor de la comunidad, por ejemplo. Como se mencionó previamente, Cadena Rayentray cuenta con cinco hoteles distribuidos en diferentes puntos geográficos de la provincia del Chubut. En todos los casos los hoteles se nutren de la actividad turística natural. El viajero concurre a los

hoteles Rayentray para conocer y tener un acercamiento a lo natural. Es por esta razón que la empresa comprendió el llamado de sus clientes y debe aceptar que vive en tiempos de cambio y adaptación. La marca si quiere posicionarse fuerte en la mente de los consumidores deberá sumar a sus valores el del respeto a su entorno, cuidarlo y por sobre todo comunicar dichos valores para que el público los conozca y sepa que está consumiendo una marca que es amigable con el mundo natura. Se deben crear estrategias de comunicación que posteriormente en otros capítulos se explicará con profundidad. Con esto surge una nueva tendencia global que se implanta cada vez más en las grandes marcas, respetar esa tendencia servirá como empujón para marcar una diferencia con sus consumidores y a su vez aumentará la creación de valor agregado de la misma.

Así la publicidad y el marketing hacen su primer acercamiento a un terreno completamente nuevo y tal vez ajeno. Posteriormente, el autor menciona que la identidad debe surgir de la diferencia, es decir, las marcas deben poder sobresalir en el mercado, utilizando diferentes beneficios que se abordaran más adelante. De la misma manera, establece que “las marcas y el discurso de la competencia no pueden ser soslayados como determinantes fundamentales de esa identidad”. (Wilensky, 2003, p.112). Es importante hacer hincapié en la importancia que la capacidad de hacerse diferenciar de la competencia tiene para la construcción de la identidad.

Posteriormente, el autor menciona el escenario de competencia. Menciona que la desde la identidad misma de la marca debe surgir la diferencia, las marcas deben poder sobresalir en el mercado, utilizando distintos beneficios. Establece que “las marcas y el discurso de la competencia no pueden ser soslayados como determinantes fundamentales de esa identidad”. (Wilensky, 2003, p.112). Dicho esto, como ya se habló la empresa Rayentray posee una fuerte identidad desde sus comienzos, pero debido a la nueva tendencia ecológica global, la marca debió sumar a sus valores de identidad el valor ecológico y

responsable. Para reforzar lo dicho, el autor Aaker (2005) menciona que es trascendental que durante el planeamiento sea realizado un análisis estratégico y profundo sobre las fortalezas, estrategias y posicionamiento para encontrar un punto donde pueda darse una fuerte diferenciación respecto su competencia.

4.4 Identidad Rayentray

Siguiendo con el modelo que plantea Wilensky (2003) al hablar de génesis, el autor hace referencia a que la relación marca producto juega un rol importante a la hora de definir la identidad, ya que la identidad de una marca siempre estará influenciada por las características del producto o servicio al cual estaba originalmente ligado. Dicha relación que denomina como marca-producto se forma a partir de diferentes dimensiones. Otro autor que relaciona lo dicho es Aaker (2005) sobre la perspectiva de la marca como producto que incluye el alcance del mismo, los atributos, la calidad, experiencia de uno y país de origen.

Para Wilensky la primera dimensión es la categoría donde se desenvuelve el producto o servicio. Cadena de hoteles Rayentray se encuentra dentro de la categoría hotelería, con al correr de los años y con las nuevas inversiones que la empresa ha desarrollado, pudo ingresar en nuevos sectores como la gastronomía, eventos y belleza. Pero desde sus comienzos a pesar se der una empresa que se nutre y su ingreso proviene del turismo natural, nunca pudo penetrar la categoría que está a favor de la preservación de los recursos naturales, con esto la empresa busca ser una empresa hotelera local que accione en favor de su entorno y de su comunidad, que son las ciudades en las que están situados sus hoteles. A través de diferentes acciones de comunicación por medios tradicionales y no tradiciones, ya sean *offline* y *online* al empresa buscará llegar una nueva de categoría que puede denominarse como ecológica. Las empresas que son responsables con el medio

ambiente y hacen una labor para cuidarlo tienen un lógico retorno positivo en su imagen y reputación ante los consumidores frente al resto de compañías.

Siguiendo con el plan de propuesto por el autor, para construir y desarrollar la identidad, se analiza como segunda dimensión los servicios del producto. Dentro de este segundo elemento Wilensky (2003) aborda aquellos atributos, que físicos o simbólicos, distinguen al producto o servicio. Para lograr que los clientes, viajeros u huéspedes logren dicha satisfacción, puede trabajarse desde un enfoque emocional, ofreciendo valores que intentarán humanizar la marca, que nadie en su competencia tiene. Al involucrar el factor ecológico a los servicios de los hoteles se logrará marcar la diferencia con respecto a todos los competidores de la provincia del Chubut, ya que no todos mantienen los estándares de respeto hacia el entorno natural o uso de los recursos. Con eso el cliente comprará una experiencia sana, de calidad certificada que le transmite emociones con las que el viajero se familiariza, que son las acciones en favor a la naturaleza, como el cuidado del agua, los papeles, residuos, limpieza de playas, apoyar causas para salvar especies de animales autóctonas de la provincia, entre otras cosas.

Continuando con Wilensky, el autor dice que existe otro factor del que ya se habló, la calidad. Como se mencionó la calidad de la marca Rayentray a nivel provincial es muy grande, pero como la marca desea generar una breva aún más grande respecto de sus competidores y diferenciarse, la marca introduce un nuevo valor agregado del que ya se ha hablado antes, el factor ecológico.

Ahora bien, existe otra dimensión determinante que es el tipo de cliente. En éste caso en particular, los consumidores pueden ser clasificados de diferentes maneras, posteriormente en el trabajo se detalle cada uno de los clientes con los que la marca Rayentray trabaja, pero es importante ofrecer hasta este punto en la lectura una idea de quiénes son los consumidores de la marca en cuestión. Los consumidores se pueden agrupar en familias,

corporativo o personas solitaria que desean aventurarse por las tierras de la Patagonia. En todos los casos son clientes que disfrutan de la calidad hospitalaria de la marca. Personas de 18 años en adelante de Argentina que se consideran viajeras, aventureras o ejecutivos que viajan para reuniones o eventos importantes.

Asimismo, tanto para Wilensky (2003) como para Aaker y Joachimsthaler (2005), "el lugar de procedencia o el país de producción influyen en la identidad que finalmente adquirirá una marca." (Wilensky, 2003, p. 114). La procedencia y origen del producto determinan al mismo debido a que, en algunas categorías, le aportan valor a este. Esta dimensión es una de las más destacables para la marca. Ya que la misma cuenta con una trayectoria de 50 años en la provincia del Chubut, ha evolucionado con el correr del tiempo pero nunca había ingresado el valor ecológico a su *corpus* de identidad, que ya se ha comentado anteriormente. Su origen, Chubut, es una provincia en la que se nutre casi totalmente del turismo natural, los visitantes recorren la provincia en todas sus direcciones en busca de escapar de la ciudad, encontrar un entorno natural, libre y con animales salvajes. Es por estos motivos que la marca debe incorporar estos nuevos valores pro ecologistas y en favor de su preservación. Asimismo logrando el posicionamiento deseado para la marca ayudaría a la consolidación que la empresa y la provincia del Chubut buscan, dejando en claro para los visitantes la importancia de cuidar las tierras patagónicas que se encuentran en la provincia chubutense.

Para finalizar, la última dimensión que se plantea conforma la identidad, es la personalidad de la marca. No sólo debe compartirse ésta con la personalidad de la audiencia sino, que a través de conductas repetitivas, será la que vuelve tangible la identidad. Más adelante, en los próximos capítulos se verá en detalle las acciones que la empresa realizará de forma repetitiva para fortalecer su identidad y su imagen. Por otro lado también se debe comprender que la personalidad tiene que ver con aquella forma de ser que la marca

comparte con sus clientes, reiterando que estos son determinantes de la identidad. La personalidad se construye en base a los clientes, la marca debe conocerlos, saber sus intereses para lograr construir un vínculo. La marca en cuestión intentará humanizar su personalidad introduciendo nuevos valores que antes no tenía y éstos son los que ya se han mencionado anteriormente.

4.4.1 Condiciones de la identidad

Continuando con el autor Wilensky (2003), este hace referencia a que las condiciones de identidad son propiedad fundamentales para que la identidad de una marca quede realmente construida. La primera de ellas, Wilensky la llama legitimidad y se refiere básicamente a como una marca mantiene su legitimidad en un espacio y tiempo determinado. La marca Rayentray al contar con un camino ya marcado, con más de 50 años en el mercado de la hotelería en Argentina, ha construido una legitimidad muy fuerte. Una marca que es reconocida por distintas organizaciones e incluso poseedora del único hotel cinco estrellas de la provincia la sitúa en una de las más importantes. No solo cuenta con un hotel cinco estrellas, sino que también posee otros cuatro hoteles más en distintos puntos estratégicos de la provincia, en el oeste, centro y este de Chubut. Dicho lo anterior la empresa ganó con los años una gran credibilidad.

Una de las propiedades que resalta el autor Wilensky (2003) es la afectividad. Con esto se refiere a que las marcas aumentan su valor si logran vincularse con emociones del consumidor. Dichas emociones son las que la misma pretende exaltar y llevar al exterior como el respeto a la naturaleza, respeto al huésped, el compromiso, la calidad, cordialidad y la cultura. Con esto, la marca marcará una personalidad sumamente fuerte respecto de sus competidores.

4.4.2 Propiedades de la identidad

Wilensky (2003) desarrolla un modelo en el que existen estándares claves que constituyen lo que se denomina y conoce como la anatomía de la identidad. Su primer elemento es la esencia, la cual el autor establece como el corazón de una marca, es decir “un valor “un valor central que los consumidores conocen, entienden y aprecian.” (Wilensky, 2003, p.117).

La lealtad que se intenta alcanzar como marca está relacionada directamente con la esencia, ya que ésta esencia tiene un valor emocional muy grande. En el caso del presente proyecto, cultura, cordialidad, ecologismo, compromiso, calidad, inclusión social y solidaridad.

Existen diversos elementos, los cuales ya han sido mencionados en el proyecto, los atractivos. Con estos elementos Wilensky (2003) afirma que se logra consolidar la anatomía de una marca. Son elementos funcionales, emocionales y económicos, elementos que el consumidor analiza y percibe para su propia satisfacción. Para los viajeros la calidad en los servicios es un factor determinante, ya que el mismo no puede ser imitado por sus competidores, un servicio que arraiga elementos emocionales. La trayectoria es uno de los valores más fuertes que posee Cadena de Hoteles Rayentray.

El tercer elemento de la anatomía son los distintivos de la marca. Son aquellas cuestiones que hacen única a una marca, detalles que logran una alta diferenciación. Hacen de una marca algo único e inconfundible. El origen de la marca Rayentray se remonta a los orígenes de la tierra Chubutense, su descendencia proviene de los Tehuelches, civilización que vivió en el pasado en tierras patagónicas. Otro distintivo vital de la marca es la certificación otorgada por las organizaciones de inclusión social. Las instalaciones de todos los hoteles de la empresa están adaptadas para que cualquier persona con necesidades especiales pueda ingresar y circular y salir sin problemas. Sumados a estos valores existen otros más que se han desarrollado páginas atrás.

A lo largo de capítulo presente, se hace hecho un recorrido de la importancia que tiene crear una marca concisa, fuerte y memorable respetando los valores de identidad, siguiendo los pasos de los escenarios y la esencia que plantea Wilensky (2003) en su anatomía. De acuerdo a lo establecido la marca Rayentray tiene como objetivo lograr un nuevo posicionamiento y generar valor agregado para los viajeros. Suponiendo que la misma logre introducir certificados que abalen su compromiso con el medio ambiente.

4.4.3 Niveles de la identidad Rayentray

Luego de haberse construido la identidad de la marca es importante realizar y determinar el carácter de la misma y su personalidad, ya que el conocimiento certero de estas dos cualidades son vitales al momento de realizar una estrategia de comunicación publicitaria para posicionar a una marca de forma exitosa.

Para esto se debe identificar tanto la personalidad de la marca como el público objetivo. Respecto a la empresa del PG ya se ha comentado sobre su personalidad. Wilensky (2003) define al *Brand Carácter* como “el conjunto de características humanas que sirven para representar o describir a una marca, pero por sobre todo distinguirla de otras personalidades” (p. 139). Dicho esto, se analizan diversas características desde una perspectiva humana, que sirven para representar y describir una marca. Como primera se encuentra el sexo, las marcas se exponen por medio de un establecido género, que determina a la configuración de la personalidad. La marca Rayentray no muestra un género determinado ya que es una marca abierta a todos los tipos de sexo tanto el masculino como el femenino, hombres y mujeres abiertos a nuevas experiencias y emociones.

Luego de esta, se establece la edad. Las marcas se especializan en una franja etérea, pueden ser más adultas, infantiles o juveniles. La marca del proyecto se dirige a un abanico muy grande edades, ya que la edad de cada persona dependerá del hotel al que desea

visitar. Un público joven visita el hotel de la marca Rayentray que se encuentra al Oeste de la provincia del Chubut, en la ciudad del Esquel. Pero si se tiene en cuenta al hotel de cinco estrellas ubicado en las costas del Golfo Nuevo, se puede encontrar un público más adulto. Dicho eso, se entiende que la marca Cadena de Hoteles Rayentray se dirige a muchas personas de distintas edades, desde los 18 años en adelante.

Siguiendo con la edad encontramos el nivel socioeconómico, donde las marcas son asociadas a sectores sociales de determinada capacidad económica. Con respecto a esta variable, la empresa Rayentray, al ser una cadena de cinco hoteles diferentes intenta abarcar todos los sectores sociales. Con esto se podría decir que en el hotel cinco estrellas ubicado en Puerto Madryn, la marca se dirige a un público de clase alta y a su vez en la misma ciudad posee otro hotel de tres estrellas destinado a un *target* de clase media. Con esta estrategia la marca logra hacer presencia en todas las clases sociales dando la posibilidad a todos por igual de visitar y de recibir una alta calidad en servicios.

Seguido a esto se analiza la cordialidad, donde se determina la postura de la marca, si es distante, fría con el consumidor, amistosa, cercana, cordial. Analizando a la marca Rayentray desde esta perspectiva se puede afirmar que la marca es amigable, cordial, transmite calidez y muy cercana a sus huéspedes, todo el tiempo se preocupa e intenta que cada persona tenga una atención única y personalizada. Se busca el dialogo constantemente y se valora toda sugerencia y crítica.

De lo contrario y relacionado con la competencia la marca es muy agresiva, al ser una marca sentada hace más de 50 años, lleva constantes estrategias de negocios para marcar una constante distancia respecto de sus competidores. Ya sea a través de innovaciones, acciones de comunicación o lanzamientos de nuevos hoteles. La empresa siempre intenta dar un paso más y así es el caso que se trata en el presente Proyecto de Grado. Lograr el nuevo posicionamiento de la marca y demostrar a sus consumidores que Rayentray es una

marca responsable con el medio ambiente ampliaría más aun la distancia de sus competidores. Luego de comprender lo anterior, los puntos claves de *Brand Character*, se advertirá la importancia del mismo para la estrategia de posicionamiento sumada la personalidad también desarrollada y la identidad.

Capítulo 5: Estrategia para el reposicionamiento de Cadena Rayentray

El último capítulo de este Proyecto de Graduación está destinado al desarrollo de la comunicación estratégica mediante la cual se buscará reposicionar la marca Cadena de Hoteles Rayentray. La comunicación se llevará a cabo a través de distintas plataformas en medios digitales y por medio del empleo de BTL (*Below The Line*) que estará dirigido a un segmento específico del mercado. Se seleccionarán los canales que poseen mayor tráfico de usuarios y con los cuales el target posee mayor afinidad.

A su vez, se articularán conocimientos teóricos para interiorizar y justificar las acciones y pasos que la empresa deberá seguir correctamente para superar y alcanzar sus objetivos.

Este capítulo, desarrolla en primer lugar la importancia de poseer una estrategia sólida. Conocer cuál es el objetivo y el lugar en el que se encuentra la marca es decisivo para la implementación de una estrategia de comunicación y medios. La marca deberá reconocer su lugar en el campo competitivo y a partir de ello crear y gestionar una estrategia pertinente a su situación. Una vez conocida la estrategia, la organización deberá buscar equilibrar lo que comunica al exterior e interior de la misma, es decir, la imagen que intenta vender a su público objetivo también deberá ser aceptada por sus empleados. En consecuencia, el mensaje de la campaña de comunicación será coherente y no habrá engaños en la imagen que intenta vender.

Para finalizar el PG se detallará la estrategia de medios y comunicación que utilizará Rayentray. Se hará una segmentación de la audiencia donde se conocerán las características que describen al target. Para finalizar se conocerán los medios que se utilizaran, los objetivos y la estrategia creativa.

5.1 La guerra y la empresa

En primer lugar, para lograr implementar una estrategia exitosa la empresa empleará algunas de las tácticas bélicas desarrolladas por el autor Sun Tzu (1913), quien escribió dos siglos atrás el Arte de la Guerra. Se debe tener en cuenta que lo que expresa el autor no se utiliza solo en el campo de batalla sino, que se aplica en todos los ámbitos de la vida y por supuesto en el de los negocios. En el caso del presente PG, la teoría de Sun Tzu será aplicada a la campaña que la marca realizará para alcanzar sus objetivos comerciales, de medios y de comunicación.

El interés final de la estrategia es principalmente, aumentar el alcance de dicha marca en toda Argentina, primordialmente en la provincia del Chubut. A su vez, se buscará reposicionar la marca en la mente de los consumidores y clientes potenciales como la empresa número uno en hotelería de la provincia que se compromete profundamente en el cuidado y preservación del medio ambiente.

La campaña se llevará acabo, como se ha dicho antes, en Argentina, con una duración aproximada de cuatro meses, abarcando el rango desde mayo hasta agosto inclusive. Se tomarán esas fechas como recomendables, ya que abarcan fechas muy importantes para el rubro de la hotelería. En esos meses, una de las atracciones más importantes arriba a Chubut. Dicha atracción es la ballena franca austral, miles de ellas llegan a las costas de la provincia, mayormente a Puerto Madryn donde se encuentra el hotel cinco estrellas de Hoteles Rayentray. En consecuencia, miles de turistas de todas partes de Argentina e incluso extranjeros visitan la zona para vivir una experiencia natural junto a estos mamíferos que navegan por las costas de Chubut.

Se pisará muy fuerte en los medios interactivos más utilizados y populares en internet. En su mayoría son redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube y TripAdvisor. Esto no quiere decir que se dejen de lado medios tradicionales. La empresa intentará a través de la

técnica publicitaria conocida como *Below The Line* (BTL) realizar acciones en los puntos de mayor interés en lo que exista una gran concentración de turistas y viajeros. La acción BTL servirá como complemento a la campaña, es decir se tendrá en cuenta los mismos objetivos, intentar aumentar el vínculo con los viajeros, dar a conocer la marca y mostrar un compromiso ecológico. Este por ejemplo, puede ser comprometer a la marca Rayentray a cuidar la especie de ballenas y cuidar las playas.

Retomando los conceptos que desarrolla Sun Tzu (1913) elegir el momento para las acciones es determinante a la hora de esperar buenos resultados. La lectura de las condiciones climáticas son de importancia para la elección del momento en el que sea va a realizar la campaña de comunicación, en otras palabras es estudiar el período justo en el cual la misma hará más efecto en el público.

La operación se iniciará en el mes de mayo, teniendo más alcance en el mes de junio y julio, finalizando en el mes de septiembre. Se tomaron estas fechas ya que son meses muy importantes para el turismo local de la provincia de Chubut, comenzando desde otoño y abarcando los meses de invierno la campaña aprovechará la temporada de ballena y las actividades recreativas de invierno en la cordillera. En ese rango de fechas el huésped estará en constante contacto a través de internet y redes sociales. Se tomará como momento oportuno realizar la acción de BTL al inicio de la temporada de ballenas, llegando a un gran número de personas de todo el país.

Otros de los factores que toma el autor para realizar la campaña, es el terreno, el espacio donde se realizarán las acciones de comunicación. Relacionando este factor con la marca Rayentray y con su estrategia, la misma desembarcará en el terreno virtual, internet. Aprovechando al máximo las plataformas como Facebook y Twitter. La campaña está focalizada especialmente en la provincia del Chubut.

Una vez escogido los factores tiempo y espacial, debe seleccionarse la postura que empleará la marca en la guerra de *marketing*, o también conocidas como las estrategias de *marketing* de guerra que analiza Sun Tzu (1913). El mismo diferencia cuatro posturas que una empresa puede tomar, según cual sea su situación y cuáles sean sus objetivos a futuro. Existe la postura de defensa, ataque, flanqueo y guerrilla. La postura que tomará la empresa Cadena Rayentray es la de flanqueo. Como su nombre lo dice la guerra de flanqueo evita los ataques frontales y se enfoca en batallas menos riesgosas que se encuentren justo en el margen de la zona dominada por la marca líder. En el caso de Rayentray, ésta es la marca líder en el mercado local de Chubut. Esta forma de combate permite cubrir sectores de consumo poco atendidos y especializarse en gamas de productos y servicios bien definidas. Como se mencionó capítulos atrás la marca quiere reposicionarse e ingresar a un nuevo sector de consumo, que es, el consumo ecológico y natural. En éste se encuentran las personas que consumen marcas que respetan y cuidan el medio ambiente. No se limitan solo al costo monetario de un producto o servicio sino, que también toman como decisivo para la compra el costo que tendrá dicho consumo respecto en el entorno natural. Para ello se focaliza en un mercado pequeño y diferenciado, otorgándoles un servicio de calidad diferencial a los viajeros o turistas de Argentina.

La empresa Rayentray busca crear nuevas posibilidades, escapando del mercado actual y generando oportunidades en mercados sin explorar. Le otorga a servicios existentes un valor totalmente renovado. La marca se va a enfocar en otorgar a sus servicios un compromiso diferencial que brindará confianza y respeto a los viajeros que disfrutan un mundo natural en equilibrio.

5.2 Equilibrio interno y externo en la empresa

Cadena Rayentray busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

Para lograr esto, Cadena Rayentray implementará la estrategia en base al *marketing* de relaciones que implementa Kotler (2008) a través de la comunicación con sus públicos internos y externos. Se intentará crear un equilibrio y una coherencia tanto interna como externa en la comunicación corporativa. Por un lado Rayentray aspirará a tener una estrecha relación con los proveedores, identificarlos, conocerlos y seleccionar cada uno de ellos dependiendo de los intereses y capacidades que estos tengan, que se adapten y adecuen a las necesidades y valores que la marca necesita en su presente y futuro.

Por otro lado Rayentray buscará generar relaciones de salida con sus clientes y comunidad potencial. Su objetivo principal será el de crear un lazo con ellos, buscando penetrar y lograr afinidad entre ambos lados. Es vital para la marca generar este vínculo y que ellos se identifiquen, se sientan partes y protagonistas de la comunidad Rayentray. Una comunidad que trabajará en compromiso con el medio natural y será consciente de la importancia que el mismo tiene para todo el mundo, no solo para los viajeros que visitan la provincia.

La marca tendrá el deber de comprender exhaustivamente a su público objetivo, conocer sus problemáticas, identificar sus carencias, deseos y gustos. Con esto, se intenta generar el vínculo mencionado anteriormente para aumentar la lealtad de los mismos hacia la marca Rayentray. Los clientes satisfechos y leales son una fuente muy importante para seguir creciendo como empresa, ya que brindan ideas, valores, sugerencias para mejorar los

servicios. Por eso, el diálogo está ante todo, a través de los nuevos medios digitales, a través del boca a boca escuchar sus reclamos permitirá aumentar en vínculo.

Cadena de Hoteles Rayentray busca generar publicidad y que en esta se denote el valor que la marca intenta transmitir, un valor que previamente no existía, el valor del compromiso y responsabilidad hacia el mundo natural. Se espera, que el mensaje haga transmitir de boca a boca el valor agregado y que la marca sea identificada como una marca amigable con el mundo natural. Para ello la marca va a realizar la mayor cantidad de sus acciones a través de medios digitales, ya que este medio es el más eficaz en la actualidad para realizar interacciones con los clientes, el contenido 2.0 como se mencionó capítulos atrás, es de suma importancia para la industria de los servicios. Los contenidos en gran medida serán imágenes, videos para generar un fuerte impacto y rápido *feedback* en los usuarios.

Para Rayentray es muy importante generar el equilibrio interno y externo, por eso intentará generar relaciones internas, con el personal y los distintos departamentos que conforman la empresa en su totalidad. Los mismos valores que se intentan transmitir al exterior se deben llevar al plano interno, a los empleados, generar consciencia en ambos planos. Para Kofman (2008) ser consciente es percibir el mundo interior y exterior y obrar con conocimiento de lo que uno hace. En lo que respecta a una empresa consciente, es la capacidad de tratar de realizar algo de manera consciente, es decir, haciendo uso de todos los sentidos y facultades que tenemos a nuestro alcance.

Los empleados son los clientes internos de la organización y la importancia de la motivación, las buenas condiciones laborales, son esenciales para lograr mayor productividad e integración a la marca. Los empleados deben sentir como propia la marca Rayentray, identificarse con ella y sus valores.

También este plan de marketing estará complementado con el *marketing* de la experiencia, a través de este la marca buscará generar experiencias nuevas para los usuarios. Kotler

(2006) ya había mencionado la necesidad que tienen las marcas de posicionarse de manera diferente y no solo a través del precio o el surtido. Comenzó a explicar la influencia del medio ambiente del punto de venta sobre el comportamiento de los clientes y dio una definición de experiencia: “la creación de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre las personas, como el placer o la excitación que puede aumentar sus posibilidades de compra” (p.67). A su juicio, la creación de esta atmósfera, es el camino estratégico más importante de la diferenciación para las empresas de servicios como los hoteles.

Con el objetivo de despertar las emociones y generar experiencias, la marca Rayentray realizará eventos experienciales en los lugares donde transitará el viajero durante los meses de campaña. Principalmente durante el comienzo de la temporada de ballenas y temporada de invierno. Estas acciones permitirán un contacto directo con la marca Rayentray, los usuarios que visiten el santuario de ballenas en Puerto Pirámides, Chubut se encontrarán con un evento donde podrán de disfrutar de un show, conocer los servicios, y sobre todo habrá charlas informativas para responsabilizar a los viajeros sobre el cuidado de las playas y el de las ballenas. Habrá un conductor que será una figura reconocida que su imagen pueda ser vinculada con equilibrio, naturaleza y confianza.

Luego, a mediano plazo se realizarán programas en los salones de los hoteles, con personalidades de gran reconocimiento a nivel nacional que invitarán a personas que quieran ser protagonistas de un cambio, un cambio para el bien de mundo y por sobre todo de Chubut, se incentivará e invitará a eventos gratuitos para responsabilizar y comprometer a la comunidad ante un nuevo cambio.

A su vez, Cadena Rayentray utilizará herramientas del marketing emocional en sus acciones, ya que tal como señala el autor Gabriel Olamendi “en la actualidad las experiencias sentimentales con la ayuda de una estudiada comercialización de las emociones venden

más que el mismo producto. El ser humano es un ser emocional dominado por sus sentimientos y emociones, más que por razones.”(2010, p. 58).

Es por ello que Rayentray al transmitir emociones por medio de su marca, busca que su público objetivo asocie el consumo de los servicios con el agrado, la satisfacción y el ecologismo. Para ello en todas sus piezas publicitarias va a apelar al uso de mensajes y códigos emocionales, *insight*, tanto en los *spots*, como en las gráficas, *slogans* y mensajes que se transmitirán a través de las redes sociales.

Para la marca Rayentray es fundamental que los clientes sientan confianza, creen en la marca y en los valores que intenta transmitir. Gracias a larga trayectoria en el mercado de turismo y hotelería, la empresa generó lealtad y confianza, pero es importante que los consumidores y clientes potenciales creen en el cambio que la marca debe hacer. Rayentray debe generar confianza y hacer que sus clientes confíen en su nuevo compromiso y su nuevo posicionamiento. La organización debe a través de los medios y acciones que se desarrollaron anteriormente generar confianza y asegurar a sus clientes y a la comunidad que lo intentan decir no es ficción.

Por este motivo la confianza también aparecerá a través de políticas legales de protección y respeto hacia el mundo natural que rodea a la organización. En su primera instancia la marca va a promover confianza a través de sus eventos, acciones de BTL, que dejan en evidencia el compromiso delicado que la marca está tomando. Se brindará información a los clientes, evidencia en fotografías y contenido audiovisual para aumentar la credibilidad de la misma.

Además, se utilizarán acciones a través de canales de comunicación con los clientes potenciales, por medio de e-mail, para que los mismos puedan ser participantes, generando ideas, sugerencias o simplemente establezcan preguntas o dudas que tengan respecto al

nuevo camino que la marca debe tomar. Habrá dentro de la web, de las redes sociales links con *FAQ's*, preguntas frecuentes para despejar cualquier tipo de duda.

5.3 Ser estrella y nuevas oportunidades

Una vez analizado el entorno en el cual se encuentra establecida la marca, es sumamente importante tener en cuenta y realizar una evaluación de los productos y servicios que ofrece Rayentray al mercado. De acuerdo a lo establecido por la *Boston Consulting Group*, comúnmente conocida como Matriz BCG. La misma se utiliza con el propósito de realizar un examen interno de la empresa para valorar y definir el enfoque que se le desea dar al negocio, a partir de la ubicación en la que se encuentren sus productos y/o servicios.

Por ello, es pertinente decir y exponer que dicha matriz ubica la marca hotelera Rayentray dentro del encuadre conocido como la estrella. Dado que la marca cuenta con una alta participación en el mercado y a su vez con un alto crecimiento. De esta forma se requiere de grandes inversiones para poder acelerar su etapa de crecimiento.

Antes de explicar y profundizar la segunda matriz con relación a la marca, es importante exponer que la misma se realiza con el objetivo de establecer y detectar nuevas oportunidades de crecimiento para las unidades de negocio, con lo cual ayudaría de sobremanera a la continuación del presente PG, dado que el mismo está generando estrategias nuevas y buscando la manera de reposicionar la marca de la mejor forma y con el objetivo de obtener resultados netamente satisfactorios.

Es por ello y de acuerdo a la Matriz de Ansoff, que la empresa Cadena de Hoteles Rayentray se ubica en el cuadrante de penetración del mercado, dado que ya hay un mercado, un producto y servicio existente. Es por ello, que se podrá evaluar y elegir oportunidades dentro de este mercado. Este mismo coincide con el cuadrante de producto estrella en la matriz BCG en la cual se podrán identificar las oportunidades de crecimiento, dado que al obtener

las variables fundamentales a las que hace referencia la presente matriz, coincide con el posicionamiento que tiene Rayentray, logrando así observar que si bien la marca está ya establecida positivamente dentro del mercado argentino, es importante tener en cuenta y aprovechar los factores que ya se tienen, para generar nuevas oportunidades y así alcanzar nuevos públicos.

Luego de haberse establecido las estrategias de marketing para reposicionar la marca en el mercado de una forma estratégica y eficaz, es necesario construir y emplear una estrategia de comunicación acorde a los objetivos planteados con anterioridad

5.4 Análisis de audiencia

A partir de este momento, es importante tener en cuenta los diferentes análisis tanto cualitativo como cuantitativo que se deben establecer, para la detección de la audiencia objetivo. Los mismos, determinan el público que se desea alcanzar gracias a la afinidad que se encuentre entre la marca y los diferentes perfiles de consumidores que se detecten.

Por lo tanto, es pertinente explicar que la marca Rayentray está dirigida a un target específico, la misma es una empresa que ha logrado posicionarse por su exclusividad, tradicionalismo, trayectoria y por la oferta que posee en todos sus hoteles distribuidos a lo largo y ancho de Chubut.

5.4.1 Perfil demográfico

La empresa Rayentray tras un análisis y conocimiento de su mercado, tomó como representación para su reposicionamiento a hombres y mujeres entre 18 y 60 años de edad, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Su audiencia principal estará situada en la Provincia del Chubut y en toda la Patagonia.

Dichos análisis son detectados gracias a estudios realizados por el director de los hoteles Walter March (2013), explicando que la empresa Rayentray se encuentra en una posición muy fuerte dentro del mercado de hotelería, eventos y convenciones en Chubut y la Patagonia. Pero a pesar de esto, es necesario generar un valor agregado innovador que logre cautivar otro público que frecuenta cada vez más los hoteles de la empresa en cuestión. Un público emergente que desea no solo consumir productos de calidad sino también productos o servicios que no tengan daños colaterales en su entorno.

A partir de ello, es importante para la empresa tener una audiencia secundaria, dado que no es posible dejar a un lado a los clientes potenciales que la marca ha venido alcanzando a lo largo de su trayectoria, para lo cual define este tipo de público como hombres y mujeres que fluctúen entre los 18 y 30 años de edad, del mismo nivel socioeconómico, dado que los mismos si bien ya han establecido cierto tipo de lealtad por la marca, es necesario continuar transmitiendo el mensaje para en ellos siga estando la confianza, lealtad y que en un tiempo a corto plazo sea aún mayor su vínculo con la marca.

5.4.2 Perfil psicográfico

Aquí se verán aquellos aspectos psicológicos y comportamientos de los consumidores a los cuales la marca desea dirigirse y persuadir. La empresa Rayentray se interesa por personas de espíritu joven, dinámicas, con ansias de conocer, estar en contacto con la naturaleza, aventureros, responsables y que sepan disfrutar de un servicio de prestigio. Viajeros que se sientan atraídos por la fusión de paz, tranquilidad y naturaleza. Que sepan de disfrutar con amigos, familia momentos únicos en Chubut.

Como se mencionó anteriormente, la empresa tiene una audiencia secundaria la cual debe ser tenida en cuenta. En este segundo segmento de audiencia objetivo, se encuentran las personas más jóvenes, personas trabajadoras que viven el presente, jóvenes que no tienen

familia y desean ampliar sus horizontes junto con amigos u parejas. En este segundo grupo se encuentran las personas que buscan un lugar para alejarse de las grandes ciudades, disfrutar de la armonía que otorgan los paisajes donde se encuentran todos los hoteles Rayentray. Disfrutar de los servicios exclusivos que la marca brinda. Es importante tener en cuenta que a partir del reposicionamiento, es fundamental seleccionar cada medio por el cual se va a alcanzar el objetivo.

5.4.3 Valores culturales

Siguiendo con la descripción de la audiencia a la que se pretende inducir, en la presente categoría se verán los valores que definen la personalidad de la audiencia objetivo. Respecto a esto, se puede decir que son personas que les agrada descubrir nuevos lugares, probar nuevas cosas, disfrutar de servicios que se innovan continuamente y que no dañan al mundo natural. Acudir a lugares que les brinden comodidad y calidad son dos deseos que representan a la audiencia. Una audiencia que le agrada estar en contacto con marcas que se renueven constantemente con el fin de satisfacer los deseos y necesidades de todos sus consumidores.

Seguido a los valores culturales se detallará la personalidad de dicha audiencia en las que se conocerán las actitudes y conductas de los sujetos.

5.4.4 Personalidad de la audiencia

Como se mencionó antes la personalidad está conformada por las actitudes y conductas de los sujetos que conforman la audiencia objetivo. Es importante tener en cuenta dicha clasificación debido a que es fundamental para realizar una estrategia de comunicación fuerte. Según Kortler (1996) son "las características psicológicas y distintivas de una persona que conducen a respuestas a su ambiente relativamente consistente y permanente."

(p. 120). Es decir, la personalidad de un individuo se describe en función de características como la confianza en sí mismo, autoridad, autonomía, sociabilidad, estabilidad emocional y adaptación. La personalidad puede ser una variable útil en análisis de conducta del consumidor, esto porque si la empresa descubre características de la personalidad en sus clientes potenciales, podrá mejorar o cambiar su comunicación publicitaria y así sus ventas. Para Kotler (2006) un concepto relacionado con la personalidad es el concepto de autoimagen de una persona, la cual es una compleja imagen mental que las personas tienen de sí mismos.

5.5 Estrategia de medios

Como se ha mencionado en todos los capítulos anteriores, el objetivo central del presente Proyecto de Grado es la realización del reposicionamiento de la marca hotelera, es por esto que la estrategia de comunicación se torna fundamental para la realización de un nuevo posicionamiento en la mente de los consumidores. Dicha estrategia tendrá que realizarse de forma exhaustiva, se deberá evaluar cada detalle y analizar profundamente, con el objetivo de crear parámetros y definir la forma en la que se va llegar a la audiencia objetivo y así mismo, detectar el público al cual se desea alcanzar.

Es de suma importancia no perder de vista el objetivo de comunicación que la marca desea alcanzar, el mismo es mejorar su imagen visual e ingresar en la mente los consumidores como una marca con trayectoria, compromiso, amigable con el mundo natural y dinámica. Es importante destacar que actualmente la empresa no tiene una fuerte inversión en comunicación, esto produce algunos retrasos y genera poca recordación gracias a su baja frecuencia en medios.

Como objetivo secundario la empresa Rayentray intentará alcanzar a una nueva audiencia, aquella que se interesa por consumir marcas verdes o ecológicas, empresas que se

comprometen a brindar servicios y productos que sean responsables con el medio natural, sean conscientes de su efecto y protagonistas. Buscará que estos viajeros o ecoturistas se conviertan en consumidores potenciales y de esa manera lograr incorporar los nuevos valores que la marca desea anexar sin dejar de lado los que ya tenía, la trayectoria, tradicionalismo.

5.6 La importancia de la estrategia

Llegando a este momento del trabajo, es importante crear una estrategia fuerte, sólida y eficaz, la cual a través de la comunicación gráfica y audiovisual el mensaje que la empresa Rayentray desea enviar a su público objetivo sea recibido de forma correcta. Y que este penetre en la mente de su audiencia.

Para obtener resultados positivos en la estrategia de comunicación es necesario hacer foco en los criterios mencionados anteriormente. Teniendo en cuenta todo lo dicho en la estrategia de comunicación la campaña estará bien dirigida y tendrá como resultado el éxito. Consecuentemente, es pertinente tener en cuenta el posicionamiento que la empresa espera generar para la marca a partir de la campaña de comunicación. Su nuevo posicionamiento aspira obtener resultados satisfactorios con el fin de alcanzar un público que disfrute de una máxima calidad en servicios sabiendo que los mismos no tienen un costo negativo para la naturaleza. Un público que busca consumir marcas que sean protagonistas en causas positivas para la sociedad, como lo son el cuidado de los espacios verdes, playas, entre otros. La marca Rayentray obtendrá con dicha estrategia convertirse en el *top of mind* del público al que está apuntando.

Cabe resaltar que dicho reposicionamiento surge a partir del ideal de acaparar un nuevo público, un público que piensa en verde y consume productos y servicios que no dañan el medio ambiente. Todo esto para generar una nueva audiencia que sea leal a la marca. Por

otra parte la empresa considera importante crear una estrategia de negocio donde el público puede hacer tangible lo que dicha campaña intenta venderles, a través de acciones y eventos en distintas locaciones.

Para llevar a cabo todo lo mencionado es significativo tener una estrategia creativa que proponga todas las ideas que harán de Rayentray una marca líder en Chubut , innovadora y que piensa en verde.

5.7 Estrategia creativa

En su estrategia creativa, el tipo de mensaje que utiliza Rayentray es el de comunicar y persuadir a los viajeros, que como ya se ha dicho son personas que buscan consumir servicios y productos de calidad que no tengan un costo negativo para la naturaleza.

Por otra parte, el mensaje que transmite dicha marca está destinado a dos tipos de audiencias. La primera está compuesta por viajeros interesados en consumir especialmente marcas que valoren el ecologismo, comprometidas en ser protagonistas y en realizar un cambio en favor del medio ambiente. Es un público al que aún no sea alcanzado pero que se encuentra latente y espera ser persuadido por la marca Rayentray. La segunda o secundaria, es igual de importante que la primera ya en este se encuentran las personas leales a la cadena hotelera, los frecuentan y los eligen por sobre la competencia.

Dentro del plan creativo se encuentran puntos a establecer como el concepto de la campaña, la idea vendedora, el beneficio que traerá consigo la campaña, el *reason why*, la impresión neta, el tono de la comunicación lo cual se basa en la manera en cómo se va a comunicar el mensaje y finalmente la realización de una acción que haga la presentación oficial de la nueva marca.

En el caso de Cadena de Hoteles Rayentray, el concepto seleccionado debe ser contemporáneo, afinado y agradable a la vista. El mismo debe generar un sentimiento de

frescura, naturaleza, calidez y compromiso. El concepto utilizado para llevar a cabo el reposicionamiento será la naturaleza, la empresa focalizará toda su campaña en tratar de demostrar que Rayentray es una marca responsable y comprometida con la sostenibilidad y desempeño ambiental.

A su vez, la idea vendedora se establece como la obtención de nuevas experiencias por parte de los viajeros, clientes. De este modo lograr despertar en ellos sentimientos y emociones establecidos desde el momento en que ven el anuncio gráfico o audiovisual de la marca, hasta el momento de la decisión de compra del servicio. El beneficio es mostrar la marca como empresa contemporánea que se implica en la sostenibilidad ambiental. Sin dejar de lado sus valores pilares como la tradición y la trayectoria. Por su parte, el tono de comunicación que se utilizará será formal, pero a la vez coloquial; tornándose en una manera agradable de llegar a los consumidores y de esa manera lograr que los mismos sientan atracción por la marca.

Finalizando, se realizará un evento especial para la presentación de dicha campaña publicitaria, en el cual estarán presentes personalidades de la industria hotelera, organización sin fines de lucro como *GreenPeace*, Fundación Vida Silvestre Argentina y el Instituto de Conservación de Ballenas, también balleneros locales de gran importancia que dejarán testimonios. Este evento será realizado en el evento inaugural del lanzamiento de temporada de ballenas en Península Valdés, Chubut. Con lo cual la marca estará expuesta a una gran cantidad de turistas de toda Argentina y rápidamente el público objetivo hará un lazo entre la marca y evento. Con esto la marca será vinculada rápidamente al concepto de ecologismo, compromiso y responsabilidad. El evento será decisivo para abrir un nuevo rumbo de la marca Rayentray en su reposicionamiento.

5.8 Selección de medios

En esta instancia y luego de haber establecido la estrategia de comunicación, es pertinente establecer una estrategia de medios, la cual definirá cuáles son aquellos caminos de mayor relevancia que ayudarán y soportarán en mejor medida la difusión que la marca Rayentray desea generar. Los mismos serán detectados tras hacer un análisis a los consumidores permitiendo descubrir con qué medios tienen mayor afinidad.

Actualmente la empresa Rayentray no cuenta con una campaña concreta, centrada. Es aquí donde se ve claramente la importancia que tiene dicha estrategia. La selección adecuada de los medios es decisiva para que el anuncio publicitario llegue a los ojos del público objetivo. La empresa Rayentray a través de los años siempre basó su comunicación en medios convencionales o tradicionales para darse a conocer, teniendo en cuenta los afiches, carteles que se ubican en los alrededores de cada hotel.

Sin embargo, la empresa debe innovar y empezar a utilizar los nuevos medios que la era digital deja en sus manos. De esta forma la inversión será menor y su imagen será vista por miles de personas, llegando así a su público objetivo. La viralización del contenido que se publique en medios digitales será determinante para lograr su nuevo posicionamiento. Es por eso que el contenido debe ser netamente de calidad, debe haber una inversión importante para generar buenos contenidos visuales y audiovisuales y lograr excelentes resultados.

Siguiendo con la estrategia de comunicación que llevará a cabo Cadena de Hoteles Rayentray, otra de las tareas que la misma tendrá para alcanzar su posicionamiento y mejorar su imagen es la de detectar los medios por los cuales la campaña será establecida, conocer sus fortalezas, debilidades y oportunidades. Por otro lado, es fundamental tener en cuenta las diferentes etapas por las cuales la campaña atravesará. Dichas etapas se desarrollarán al finalizar el presente capítulo.

En este punto, es importante determinar los medios por los cuales la campaña de reposicionamiento se va a destacar. Los mismos han sido seleccionados de manera cuidadosa teniendo en cuenta la afinidad del consumidor con la marca. La empresa deberá detectar las nuevas tendencias en los medios digitales y a partir de eso debatir cuáles serán los más efectivos para su campaña.

En primera instancia, se toma como plataforma principal internet, dado que el mismo en la actualidad se ha convertido parte indispensable en la vida cotidiana de todos los individuos que hacen parte del mundo. Por ello, es importante tener en cuenta el fortalecimiento de la página web que ya la empresa posee y de igual modo, hacer foco en redes sociales tales como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* y *TripAdvisor* dado que son en la actualidad redes sociales con un tránsito de cibernautas considerablemente alto, y se cataloga como una excelente manera de llegar al público objetivo. No hay que olvidar que la primera acción que hace un viajero antes de reservar una habitación es ingresar a *Google* y escribir el nombre del hotel al que quiere visitar. Una vez que comenzó la búsqueda a través de internet el viajero se encontrará con muchos enlaces que lo llevarán a los medios que Cadena Rayentray esté utilizando. Por eso es muy importante la elección correcta.

Igualmente para la presentación de la nueva imagen, se tendrá en cuenta la vía pública con el fin de dar a conocer lo nuevo que tiene Rayentray para sus consumidores, sus gráficas estarán presentes en todas las tutas con acceso a las ciudades donde están sus hoteles, las más transitadas por turistas. Para finalizar se tendrá encuentra la presencia en páginas como *Booking.com* y *Despegar.com*, entre otras, con el objetivo de arraigar las promociones y descuentos que posee la marca para seguir generando lealtad en cada uno de los consumidores.

5.9 Etapas de la campaña

Siguiendo con la estrategia de comunicación es pertinente para un planteo de objetivos a largo plazo conocer las etapas de comunicación de la campaña. Una vez detectados los medios por los que la campaña será establecida, es importante conocer dichas etapas. En primera instancia la etapa de lanzamiento se considera como el momento en el que se da a conocer la nueva imagen y campaña que la marca tiene preparada para el mercado objetivo. En esta etapa Rayentray tiene preparado un evento que ya fue mencionado anteriormente, dicho evento será lanzado al comienzo de la temporada de ballenas en el mes de junio, localizado en Península Valdés, Chubut. En este se verá claramente la propuesta de reposicionamiento de la marca. A su vez dicho evento tendrá un spot que se lanzará en las redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *Youtube*, para que todo el público conozca de esta nueva iniciativa y comiencen a interactuar con la marca. De esta forma se conocerá el impacto que va teniendo la campaña con el tiempo.

Luego, en la etapa de post lanzamiento la marca empezará a establecer su campaña en medios gráficos, audiovisuales y vía pública, con el fin de continuar con el proceso que dará a conocer la nueva propuesta que Rayentray tiene para el mercado. En la etapa de crecimiento se verán los resultados según el funcionamiento de la empresa y de la venta que tenga. A su vez, también se observará el resultado que hasta el momento la marca está teniendo en las redes sociales establecidas en la etapa de lanzamiento y así abrir las puertas a otras redes sociales como *Instagram*. La red social que mostró un crecimiento más consolidado en 2013 según un informe publicado por *Global Web Index*. La aplicación social de fotografías y videos cortos logró un 23% de usuarios activos a lo largo de todo el año pasado. El porcentaje está bien distanciado de lo logrado por otras redes como Twitter. En consecuencia, se espera tener un acercamiento hacia el público, generar un vínculo más estrecho y despertar sus emociones. Para finalizar, en la etapa de recordación la marca ya

estará posicionada en el nuevo mercado. En este punto, seguirán siendo utilizados medios digitales para continuar conociendo al mercado, aumentar la interacción y el vínculo para generar mayor lealtad con la marca.

En resumen y retomando conceptos vistos en el capítulo tres del presente PG se puede decir que actualmente las marcas en la industria de servicios están posicionadas fuertemente en los medios digitales, cada vez más pequeñas y medianas empresas utilizan dichos canales como medio para alcanzar y cumplir sus objetivos promocionales y comerciales. Es importante para las marcas del rubro tener una identidad clara y consolidada para facilitar la transmisión de valores a la hora de gestionar la campaña. El plan de *branding* visto en el capítulo tres indica los valores humanos que deben resaltarse en la comunicación y con los cuales la audiencia podría identificarse, al igual que es necesario el planeamiento de marketing para la comprensión de las estrategias y la selección de medios coherentes.

Luego, en el capítulo cuatro se desarrollaron y explicaron los pilares que posee el *corpus* de Rayentray, se definió su identidad, personalidad y valores para facilitar la comprensión del objetivo central que posee el presente Proyecto de Grado. Se puede afirmar que el camino para reposicionar a Cadena de Hoteles Rayentray puede tener dificultades ya que es un camino poco transitado por la marca, pero si la misma gestiona de forma eficaz, responsable y por sobre todas las cosas con planificación, cumplir sus objetivos no será un desafío imposible. Por esa razón, el capítulo cinco detallará los pasos que deberá seguir la organización para alcanzar su meta.

En el último capítulo se contextualizó la empresa para conocer en qué situación se encuentra, se eligió una estrategia en base a sus competidores y por sobre todas las cosas se definió una audiencia y estrategia creativa para llevar a cabo. Se espera que con lo visto a lo largo del trabajo la empresa logre cumplir satisfactoriamente con el reposicionamiento sin mayores obstáculos.

Conclusión

Ante el crecimiento del mercado actual y gracias al avance de las nuevas tecnologías, nuevos canales de comunicación han florecido, provocando como resultado una sobre carga de mensajes, una comunicación excesiva y abrumadora para los usuarios. La saturación de mensajes de comunicación y la infinita competencia entre las empresas da como resultado una guerra entre marcas para destacarse del cúmulo. Asimismo, la globalización dio como resultado la eliminación de las fronteras físicas y la creación de un nuevo paradigma a la hora de emitir mensajes. No basta solo con alcanzar a un individuo o grupo de personas, el mensaje debe causar un efecto innovador, despertar emociones y reflejar experiencias.

A lo largo del Proyecto de Grado se refleja un recorrido por los distintos compuestos que intervienen en la totalidad del mismo para demostrar los motivos por el cual la empresa Rayentray desea obtener dichos resultados de comunicación. Permitiendo ver elementos centrales que parten desde la comunicación publicitaria hasta la evidente problemática ambiental y la forma en que esta interviene en las nuevas formas de consumo en la industria de los servicios. Como se ha dicho anteriormente este proceso de cambio que las empresas están atravesando ante la cara de una problemática ecológica mundial dan como efectos cambios en las dinámicas del mercado.

El deterioro del medio ambiente es una causa que no solo afecta al ámbito comercial, sino que también está causando múltiples alteraciones en el sector social, cultural, económico y hasta incluso político. Esto demuestra que vivimos en un mundo donde los paradigmas a través del tiempo van cambiando, en este caso, este nuevo paradigma demanda una urgente atención que hace algunos años no era visible ante los ojos ciegos del consumista. Sin embargo, como se ha mencionado en el capítulo dos del presente PG, con la aparición de la era posmoderna, éstas características naturales toman mayor protagonismo. Es cuestión de leer los periódicos, documentales, críticas de investigadores para notar la alarmante

presencia y creciente de acontecimientos naturales que amenazan al mundo posmoderno, generando como resultado un contexto de preocupación y de mayor atención.

Retomando al contexto posmoderno, se puede afirmar que lo dicho existe en un campo poco transitado e incursionado. Desde la posmodernidad se comenzó a crear a través de la conciencia colectiva el concepto de responsabilidad ambiental, no es un mero hecho que se encuentra en pasivo, de lo contrario, es un hecho que está interviniendo de forma activa en la realidad de los individuos y organismos corporativos, dando a luz a un fenómeno al que hay que tratar con respeto, dedicación y tolerancia si se quiere generar una coherencia entre las dinámicas que articulan el mundo.

Recapitulando lo visto a lo largo del presente trabajo se conceptualizó y categorizó al público preponderante para la marca Rayentray. Se dejó en claro que la empresa se enfrenta a nativos de la posmodernidad. En su mayoría se caracterizan, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, a un cliente que demanda bienes y servicios que trascienden la condición material, esperan encontrar en su compra aspiraciones emocionales y experimentales que fortalezcan su deseo de compra. Así mismo, se caracterizan por poseer comportamientos alineados con la responsabilidad natural y conformes con la humanidad defienden los nuevos valores ecológicos.

Se presentó a la marca Rayentray como una cadena de hoteles que se nutre en su totalidad del turismo natural. Por lo tanto, es fundamental para la empresa lograr dicho reposicionamiento para enfocarse en su marca como motor de identidad, reconocimiento y diferenciación. Con más de 35 años de trayectoria la marca fue protagonista de múltiples cambios socio culturales que fueron motivo de adaptaciones para la cadena hotelera. Al presente, la empresa debe incorporar los nuevos valores que definen el contexto actual en el que la empresa se encuentra, en el que los individuos posmodernos cada vez más reclaman los nuevos valores que reinan en todo el mundo.

Se revela entonces, la oportunidad de enfocar el desarrollo comunicacional y operativo que la marca Cadena de Hoteles Rayentray genera en el medio ambiente, apoyando firmemente su conservación, abarcando una mayor parte de las problemáticas actuales y haciendo frente a los nuevos interés de un público en proceso de transformación ecológica consciente. Por otro lado, para llevar a cabo lo planteado y trasladarlo al área de la publicidad es importante sobrepasar el *marketing* tradicional. Actualmente, las marcas deben apoyarse en emociones y experiencias para lograr la superioridad y diferenciación en un mercado tan competitivo como lo es el de la hotelería. El reto que tiene la marca Rayentray es dejar a un lado los precios, la calidad y hacer foco en las necesidades y deseos que los viajeros tienen. De ésta manera, apoyadas en nuevas promesas y experiencias innovadoras que la diferencien de los competidores la marca debe convertirse y crear el universo Rayentray. Siempre tomando en cuenta todo lo que se mencionó previamente sobre los valores y las características que tienen los individuos en la posmodernidad.

Otro de los retos que se instauraron en el presente PG es la importancia que tiene humanizar las marcas. No basta solo con crear un universo conceptual que rodea a la marca, también es necesario otorgarle características que el público pueda percibir a la hora tener contacto con la empresa. Las marcas deben volverse más humanas y poder promover el dialogo bidireccional. Tienen como reto evolucionar y dejar de ser un mero símbolo de identidad para sumar a su cuerpo valores humanos.

Como medio para dicho objetivo se recurren a las estrategias de *branding* vistas en el capítulo tres del trabajo. Todas suponen la humanización de las marcas a través de formar una identidad y carácter sólido, para que luego sean visibles y los consumidores puedan percatarse fácilmente de dichas características. Los consumidores deben poder identificar la personalidad de la marca, que la misma debe estar respaldada por valores que la guíen y la determinen dando como resultado un comportamiento único y diferencial.

Otro de los aportes fundamentales que se pueden obtener de dicho PG es la importancia que tiene Internet en la industria de los servicios, más específicamente en la hotelería.

El mismo se ha expandido a través de todo el mundo y con ella se han modificado aspectos culturales, sociales, políticos y económicos. Transformó el mundo de la comunicación unidireccional y lineal para convertirse en un espacio bidireccional donde todos tienen la posibilidad de interactuar. En la industria hotelera y del turismo en general, el cambio en los consumidores es evidente. El tipo de cliente que las empresas conocían hasta el momento está a punto de desaparecer para ser reemplazado por los consumidores digitales. Estos son personas más informadas que sus antecesores, más exigentes, conscientes y conectados. Dedicar más tiempo a la hora de realizar una compra, ya no solo es conocer el producto sino, gracias a internet los usuarios pueden conocer críticas, sugerencias o hasta incluso hacer una visita digital del hotel al que desean visitar.

Este proceso de digitalización trae consigo ciertos cambios que cada vez son más notables en todas las empresas. El primero es el consumo, internet y la web pusieron al alcance un cúmulo de información que antes no existía y no había forma de conocerla o acceder a ella. Este es uno de los primeros cambios que transformaron al cliente 2.0, el usuario sabe y conoce exactamente lo que desea u quiere consumir, todo al alcance de sus manos y de forma inmediata. En la web la información se diversifica en distintas formas y se producen de distintas maneras según la situación.

El segundo cambio es la producción en Internet. El mismo dio la posibilidad que los consumidores comiencen a ser protagonistas y personajes activos a la hora de la preventa, venta y posventa. Pone al alcance de todas las personas las mismas herramientas para producir y publicar contenidos, que antes eran exclusivas de los medios de comunicación. Provocando y creando a los prosumidores, usuarios que elaboran sus propios contenidos a raíz de sus experiencias. En el caso del presente trabajo, los viajeros son personas activas

que constantemente generan contenidos visuales o críticas sobre los servicios que consumen en sus viajes dejando en manos información de primera para otros clientes potenciales.

Lo anterior provoca otro nuevo aspecto que trajo consigo la digitalización que es el compartir, internet marco el fin de la escasez de información para para a un etapa de la abundancia, donde las distancias o limitaciones dejan ser obstáculos permitiendo que la información se desplace de forma inmediata a cualquier parte del mundo. Las empresas que no tomen en cuenta lo mencionado pierden grandes oportunidades comerciales, ya que esto se ir tornando cada vez más importante. Con el pasar de los años las nuevas generaciones no sabrán lo que es una vida sin internet, es por eso que hay que tener una estrategia digital como la que se plantea en el presente trabajo para el reposicionamiento, con el objetivo de ir generando poco a poco una adaptación para la empresa hotelera.

Es fundamental que las empresas comiencen a escuchar a sus clientes, si es que todavía no lo hacen. Conocer lo que cada uno de ellos tiene para decir y contar sobre su experiencia. Es primordial que toda empresa intente integrar a sus clientes.

A fin de lograr un reposicionamiento rentable para la marca Rayentray, se tomaron como datos relevantes todos los que se han ido mencionando a lo largo de la conclusión. La marca se propone implementar estrategias de comunicación que apoyen la identidad de la marca, reforzando el compromiso y responsabilidad ecológica de la misma. Ejecutar acciones en las que Rayentray, como personaje de cambio, promueva el cuidado del medio ambiente y se convierta en un representante provincial de las responsabilidades y consciencia natural.

Como conclusión final, se podría reflexionar ilimitadamente sobre el tema en cuestión, pero se debe dejar en claro a modo de meditación que el protagonismo, actuación e influencia de las marcas dentro de la noción de reversión del deterioro ambiental es fundamental y trascendente. Actualmente, podría ser una máxima global que todas las empresas integren a

su identidad una responsabilidad global sobre el cuidado medio ambiente, sabiendo siempre que el consumismo magnificado es el provocador número uno de dicha problemática.

Se debe buscar un desarrollo que permita la sostenibilidad de los recursos naturales y del medio ambiente, no solo por parte de las empresas, también por parte de cada individuo e incluso del estado. Es así entonces ocurrente presentar y construir marcas como agentes de cambio que generen influencia y contagio de comportamientos positivos hacia la conservación de la protección ambiental.

Referencias bibliográficas:

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. España: Gestión.
- Aaker, D. Y Joachismtaller, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.
- Alonso, G. y Arébalos, A. (2012). *La revolución horizontal*.
- Aprile, O. (2012). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Badia, F. (2002) *Internet: Situación actual y perspectiva*. Barcelona: la Caixa.
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección libros de la Empresa.
- Clemmow, S., Rainey, M. T., Cooper, A. (2006) *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires.
- Elliot, J. (1989). *Organización Requerida*.
- Godoy, A. (2007). *La historia de la publicidad*.
- Hellin, P. (2008). *Publicidad y valores posmodernos*. Madrid.
- Kofman, F. (2008). *La empresa consciente. Como construir valor a través de valores*. Buenos Aires.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2008). *Principios del Marketing*. España: Prentice Hall.
- Lee, D. (1985). The Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Maestre, A. (1999). *La Modernidad en cuestión, fragmentos de un Debate*.
- Martorell, O. (2002). *Cadenas Hoteleras. Análisis del TOP 10*. Barcelona.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires.
- Monerri, A. (2000). *Planificación estratégica*.
- Murdock, G. (1986). *La comunicación de masas y la industria publicitaria*. Paris.
- Olamendi, G. (2010). *Como hacer marketing emocional*. México DF: Soy entrepreneur.
Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/como-hacermarketing-emocional.html>

- Olsen, M. Damonte, T. y Jackson, A. (1989): *Segmentation in the lodging industry: Is it doomed to failure?*
- Rainey, T. (2006). *El contexto del planning*. Buenos Aires.
- Reid, D. (1989). *Communicating Tourism suppliers: Services building repeat visitors*.
- Rendón, K. (2012). *México en el top 5 de usuarios de Facebook*. México DF: Noticieros Televisa.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2ª ed.). Ciudad de México.
- Sánchez, C. Panella y Sánchez, A. (2006). *Cuando el arte ataque: el otro Omar Chabán*. Buenos Aires.
- Schvarstein, L. (2000). *Diseño de Organizaciones*.
- Sun Tzu (1913). *El arte de la guerra*.
- Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0: las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires.
- Withiam, G., (1985): *Hotel companies aim for multiple markets*.
- Yesawich, P., Withiam G. (1985): "Hotel companies aim for multiple markets". *The Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Bibliografía:

- Alonso, G. y Arébalos, A. (2012). *La revolución horizontal*.
- Aprile, O. (2012). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la Marca Corporativa*, La Crujía.
- Badia, F. (2002) *Internet: Situación actual y perspectiva*. Barcelona: la Caixa.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía.
- Clemmow, S., Rainey, M. T., Cooper, A. (Comp). (2006) *Planning: cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires.
- Crawford-Welch, S. (1991): *International marketing in the hospitality industry, en Strategic Hospitality Management*, Londres.
- Costa, J. (2004) *La imagen de marca*. Barcelona.
- Drucker, P. (1997). *La Sociedad Postcapitalista*. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Elliot, J. (1989). *Organización Requerida*.
- Hellin, P. (2008). *Publicidad y valores posmodernos*. Madrid: Siranda editorial visionet.
- Kofman, F (2008). *La empresa consciente* (1ª ed) Buenos Aires: Aguila, Alfaguara.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid.
- Kotler, P. (2011), *Marketing Management*. (14th ed). Harlow: Pearson Education.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. Ed. Prentice Hall, México.
- Kotler, P. (2008). *Principios del Marketing*. España: Prentice Hall
- Lee, D. (1985). *The Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Estados Unidos
- López, J.J, Montero, A., Martín, S., Pablos, C., Izquierdo, V. y Nájera, J. (2000) *Informática Aplicada a la Gestión de Empresas*. Editorial ESISC. España.
- Lyon, D. (2000) *Posmodernidad*. Sociología Alianza Editorial. España.
- Maestre, A. (1999). *La Modernidad en cuestión: fragmentos de un Debate*.
- Martorell, O. (2002). *Cadenas Hoteleras. Análisis del TOP 10*. Barcelona.

- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires.
- Monerri, A. (2000). *Planificación estratégica*.
- Murdock, G. (1986). *La comunicación de masas y la industria publicitaria*. Paris.
- Olsen, M., Damonte, T. y Jackson, A., (1989): *Segmentation in the lodging industry*.
- Porter, M (2002) *Ventaja Competitiva*. España: Alay ediciones.
- Rainey, M.T (2006). *El contexto del planning*. Buenos Aires.
- Rendón, K. (2012). *México en el top 5 de usuarios de Facebook*. México DF: Noticieros Televisa.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill
- Sánchez, C., Panella. Y Sánchez M, A. (2006). *Cuando el arte ataque: el otro Omar Chabán*. Buenos Aires: Demo.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi. Macchi, Buenos Aires, Bogotá, Caracas México.
- Schvarstein, L. (2000). *Diseño de Organizaciones*.
- Sun Tzu (1913). *El Arte de la guerra*
- Tomoyose, G. (2014, 22 de agosto). Hay 24 millones de usuarios de Facebook en la Argentina. *La Nación*. p.40
- Trout J. y Rivkin, S. (1996). *"El nuevo posicionamiento"* Ed. Limusa, México.
- Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0: las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Wilensky, A. L. (1998). *La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires.
- Williams, E. (2008). *Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe*. Madrid.
- Yesawich, P., Withiam G. (1985): *"Hotel companies aim for multiple markets"*. *The Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*