

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

CaraSur turismo aventura
Plan estratégico para el relanzamiento *online* de la marca

Francisca Rojas Olivera
Cuerpo B del PG
25 de Noviembre de 2016
Licenciatura en Publicidad
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Agradecimientos

Quiero agradecer a cada una de las personas que me acompañaron durante este proceso que con su amor, su palabra y tiempo hicieron posible lo imposible. En primer lugar a mis padres Rodrigo Rojas y Patricia Olivera, mis pilares y sustento. Gracias por la confianza, por el amor incondicional y por su sacrificio. Ambos día a día me iluminan con su fuerza y coraje. Demostrándome que el trabajo y la fe pueden mover montañas. Quiero agradecer además a aquellas personas que me ayudaron en la construcción y desarrollo de este proyecto; a Lila Somma por su comprensión y fuerza. A Vanessa y Karina por su apoyo incondicional. A Jaime por su apoyo en los tiempos adversos y a todos mis amigos argentinos quienes formaron parte de mi red de apoyo en este país. A mis amigas del colegio que con su amor y compañía me dieron la fuerza necesaria para enfrentar esta etapa final.

A Lina y Eduardo por su cariño y apoyo.

A mi hermano por ser mi apoyo incondicional.

A Gabriela, por darme la fuerza para no bajar los brazos.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1: La esencia de la marca	13
1.1 El <i>branding</i> como gestión de marca	15
1.2 Construcción estratégica de marca	18
1.3 El rol de la publicidad en la comunicación de marca	22
1.4 Estructura de marca: <i>Brand Character</i>	23
1.4.1 Personalidad	25
1.4.2 Carácter	27
1.4.3 Identidad de marca	28
Capítulo 2: Comunicación estratégica: La marca en la era digital	33
2.1 Nuevas tecnologías en la comunicación publicitaria	36
2.2 El cliente como generador de contenido	39
2.3 La cercanía: elemento necesario para la construcción de relaciones	41
2.3.1 Interacción	43
2.3.2 Vínculos emocionales	45
2.3.3 Confianza	47
2.4 Las Redes Sociales y el impacto en los consumidores	48
Capítulo 3: El Sistema B como creador de valor	51
3.1 <i>Brand equity</i> : Creación de valor	52
3.2 Valor de marca: Sustentabilidad	54
3.3 El Sistema B, empresas que cambian de dirección	56
3.3.1 La historia de las empresas B: <i>B- Lab</i>	58
3.3.2 Las empresas B	60
3.3.3 Beneficios de la inclusión de la empresa al Sistema B	62
3.3.4 Beneficios para clientes	64
3.4 Posicionamiento	65
Capítulo 4: <i>CaraSur</i> y el turismo aventura	66
4.1 Argentina y el turismo	67
4.2 Historia de la marca	73
4.3 <i>Brand Character</i>	75
4.4 Identidad <i>CaraSur</i>	79
4.5 Análisis competitivo	93
Capítulo 5: Plan de relanzamiento <i>online</i> de la marca	96
5.1 Planeamiento estratégico	96
5.1.1 Perfil de audiencia y estrategia de comunicación	100
5.1.2 Análisis de servicio	102
5.2 Propuesta de comunicación: mix de medios	104
5.2.1 Objetivo de la campaña de relanzamiento	107
5.2.2 Estrategia creativa	108
5.3 Relanzamiento estratégico <i>online</i>	110
5.3.1 Plataformas <i>online</i> : <i>Facebook, Instagram, Youtube</i>	112
5.3.2 Etapas	118
Conclusiones	123
Lista de Referencias Bibliográficas	126
Bibliografía	133

Introducción

El presente Proyecto de Graduación (PG) aborda la temática en relación al lanzamiento online de una empresa de turismo aventura que forma parte del Sistema B de empresas. La visión del turismo del siglo XXI, a diferencia de épocas anteriores, muestra consumidores más informados, más cultos y exigentes; que buscan una mayor autenticidad al momento de seleccionar un producto o servicio; y a la vez poseen una reconocida vocación ambiental. Esto ha generado la renovación de la oferta turística actual, con nuevos diseños de productos donde predomine la cercanía con la cultura, la historia, la naturaleza y el intercambio con las comunidades, siempre bajo una perspectiva de respeto y cuidado medioambiental.

La creciente sensibilización mundial en relación a aspectos como el medioambiente y las problemáticas sociales, han generado la aparición de un nuevo paradigma de empresas que se ha posicionado en el mercado buscando satisfacer, con una oferta ecológica y social adecuada las distintas necesidades de los consumidores. Bajo este nuevo paradigma económico en el que las ganancias no son un fin, sino un medio para solucionar problemas sociales y/o medioambientales, nace el Sistema B de empresas, un movimiento global que utiliza las fuerzas del mercado para generar de forma simultánea valor económico, social y ambiental. Las empresas pertenecientes a este Sistema, comparten una meta global que se traduce en “generar una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, la sociedad y el planeta.” (SistemaB, 2016)

La infinita belleza que ofrece la diversidad natural Argentina y el auge en la práctica de actividades de aventura, dio lugar a un nuevo público amateur en búsqueda de distintos desafíos. Estos consumidores se ven enfrentados a distintas dificultades a la hora de llevar a la práctica dichas actividades: como el equipamiento específico, las grandes distancias a recorrer; el desconocimiento en relación a la práctica segura de las actividades y la escasez de elementos tecnológicos que puedan asegurar la sobrevivencia de los usuarios. Con estos elementos, nace hace tres años la idea de una

empresa capaz de brindar servicios de calidad en relación a este tipo de actividades; que a su vez se preocupe de la conservación y protección de áreas naturales como raíz base de su estructura interna. En adición a lo anterior y considerando la escasez de empresas dedicadas al turismo aventura en Capital Federal, especialmente aquellas actividades ligadas a los deportes de aventura y al montañismo fue el punto inicial de la problemática. Es así y en correlación a la creciente sensibilización en relación a temas ecológicos y sociales como surge la idea para los fundadores de *CaraSur* turismo aventura de generar un cambio en su empresa; pasar a ser una empresa que aborde de forma consciente y explícita ambas problemáticas. De esta forma el año 2016 la empresa comenzó su proceso de certificación con la finalidad de pertenecer al Sistema B de empresas.

CaraSur es una empresa de turismo aventura presente en la actualidad únicamente de forma *online*. Como se mencionó con anterioridad, la empresa *CaraSur* se encuentra actualmente atravesando un arduo proceso de certificación. Para lo cual, necesita modificar elementos centrales de la marca; y de esta forma acceder a este Sistema de empresas. Por lo mismo, la idea es generar los cambios necesarios a nivel interno para obtener la certificación y posteriormente realizar la campaña de relanzamiento online de la empresa *CaraSur*, ahora si inserta dentro del Sistema B de empresas. En la actualidad, la empresa trabaja a través de redes sociales y con su propia página *web*, ya que carece de oficinas para desempeñar su labor, siendo de esta forma pertinente y necesario la planeación estratégica para el relanzamiento de la marca de forma *online*. Hoy según estipula la página *web* oficial del Sistema B en la Argentina existen cuarenta y dos empresas B, correctamente establecidas dentro de la red internacional del Sistema B. (Sistema B 2016) De las cuales ninguna comparte con *CaraSur* la misma categoría, vale decir, de turismo aventura, siendo un espacio fértil para la inclusión de una empresa con estas características dentro del Sistema B de empresas. En relación a esto surge la pregunta problema ¿Cómo el Sistema B de empresas genera valor agregado en el relanzamiento *online* de la marca?

El objetivo general es por lo tanto, generar el plan estratégico para el relanzamiento *online* de *CaraSur* turismo aventura, una vez que la empresa sea certificada como una empresa B, y pertenezca al Sistema B de empresas de forma oficial. Esto se realizará a través de la resolución de los objetivos específicos del presente PG, como lo son la reestructuración de la identidad de marca para la empresa, considerando aspectos fundamentales como su personalidad, valores y carácter. Se realizará posteriormente un plan de comunicación estratégico en relación al relanzamiento *online* de la marca, considerando aspectos relevantes para la misma como lo será su reciente incorporación al Sistema B de empresas.

La categoría surge luego de identificar la necesidad de una empresa en relación a la reestructuración de la misma como consecuencia de su proceso de certificación, elaborando así un Proyecto Profesional que se podrá visualizar a través de una propuesta para el relanzamiento *online* de la marca con su correspondiente plan de comunicación.

El presente PG se posiciona dentro de la línea temática de Empresas y Marcas debido a que trata temáticas relacionadas con la misma; elementos como la identidad de marca, el posicionamiento, la generación de valor de marca, el planeamiento estratégico para el lanzamiento online de una empresa de turismo aventura; buscando de esta forma elaborar un proyecto útil, novedoso e innovador. Para lograr mencionado cometido, será necesario considerar dos elementos fundamentales: las empresas en general como entes generadores y creadores de marcas; y la forma en que se comporta el consumidor en relación a la oferta, en un contexto donde lo medioambiental y las problemáticas sociales juegan un rol preponderante.

La empresa es quién a través de su rol maternal de una determinada marca, brinda la esencia a los productos y/o servicios que comercializa otorgándoles un valor diferencial al del netamente funcional. Dicha empresa posee una identidad, la cual se ve reflejada en su misión, visión y valores junto a su personalidad y cultura, elementos que acompañarán a la empresa durante toda su existencia. Por su parte el consumidor

tendrá el importante rol de elegir una marca sobre otra en base a sus propias preferencias, convicciones y valores. Ambas temáticas se abordarán con mayor detalle en el desarrollo del presente PG.

Como parte del proceso de investigación, fue necesario realizar un relevamiento de los distintas publicaciones de Proyectos de Graduación dentro del ámbito de la Universidad de Palermo, para ser considerados como antecedentes para el desarrollo formal del siguiente Proyecto. A continuación se presenta una selección de los mismos considerados relevantes por su cercanía temática con el presente PG.

Como primer antecedente vale la pena destacar el trabajo realizado por Aimé, M. (2011). *Caminito a la marca personal. Creación y comunicación de la marca Cecilia Aimé Tango*.

El cual argumenta que son las necesidades del consumidor las que generan el nacimiento del *marketing*. Detectando primeramente una necesidad en el mercado, y en base a ésta, la idea de un nuevo proyecto de negocio. El autor plantea la creación de un plan de comunicación y otro de *marketing* con la intención de acercarse de mejor forma al cliente.

Otro de los proyectos de graduación que vale la pena rescatar como antecedente es el de Barbarossa, C. (2014). *Getaway viajes. Branding en torno al turismo joven*. Presenta la elaboración de un plan de *branding* para la nueva marca *Getaway viajes*, como así también una propuesta de estrategias de comunicación y medios, de manera que puedan ser utilizadas en el lanzamiento de la misma. Es un aporte para el presente PG debido a que trata la gestión de una marca novedosa e inexistente en el mercado argentino. Además argumenta la importancia de la generación de valor en el lanzamiento de una marca, uno de los principales ejes del presente PG.

El uso de la tecnología ha sido un factor relevante en relación a la evolución del turismo; es así como parece pertinente entonces presentar como antecedente lo señalado por Berro, M. (2001). *Publicidad y turismo. Viajar en un mundo online*. Quien profundiza en los cambios que se han ido desarrollando en el mercado turístico desde la llegada de las agencias de viaje *online* a Internet. Analiza el papel que juegan las agencias

publicitarias, las agencias de viaje y el consumidor en este nuevo panorama. Resulta pertinente a este proyecto ya que abarca temas directamente relacionados con el turismo *online* y con el posicionamiento de una empresa en la *web*.

Uno de los objetivos planteados en este proyecto de grado, es la construcción de una imagen de marca, es así como merece la pena destacar lo planteado por Carrizo, J. (2011). *De branding, diseño y producto*. El autor afirma que la marca debe estar compuesta por tres factores: primeramente la identidad, que permite definir cómo es la marca en cuestión. Segundamente por la comunicación, que es el medio por el cual se relaciona con su público objetivo, y por último, la imagen. La imagen es la percepción del público con respecto a la marca, implicando tanto factores físicos como emocionales. De estos, la identidad es la base fundamental para construir una marca sólida, generando así una imagen y comunicación más eficiente. En el caso de la marca *CaraSur* se utilizarán estas concepciones vinculándolas al turismo, para desarrollar una identidad sólida y con un alto nivel de identificación con el público objetivo.

La creación de valor es una herramienta fundamental para generar una mayor cercanía con el consumidor o *target* deseado, por lo mismo parece pertinente el aporte realizado por Castillo, J. (2010). *Eco branding creación y manejo de marcas verdes*. En el que profundiza la idea de *branding*, planteando conceptos estratégicos que durarán más allá que las campañas de comunicación. Enfatiza la búsqueda de la creación de valor a través de la implementación de distintas técnicas que contribuyan a posicionar a la marca en la mente de los consumidores. Plantea además la idea de generar valor a través de características intrínsecas de las marcas como es la cultura de cuidado ambiental. Es considerado un aporte pertinente para el desarrollo del presente PG, ya que propone a la creación de valor como herramienta importante para el posicionamiento de una marca; explica además que dicha herramienta debe ser desarrollada de forma interna por la marca, considerando los aspectos importantes que desea la misma proyectar a su público.

El PG de Falkinhoff, C. (2015). *Café Toulouse Branding emocional en la estrategia de lanzamiento*. Aborda la temática en relación al lanzamiento de una marca inexistente en el mercado, y el desafío de la creación de una identidad para misma. Se considera pertinente mencionar dicho trabajo, debido a que comparte con el presente PG el mismo objetivo pero en distintos rubros, lo que brinda una visión distinta en relación a la misma temática para la creación de *CaraSur*.

En las últimas décadas, el comportamiento del consumidor fue evolucionando en base a la identificación que éstos tuvieran con la marca. Es así como el aporte realizado por Marconi, M. (2012). *Bernardita M. Incursionando el terreno del branding emocional* parece pertinente. En su PG, la autora afirma la imposibilidad de pensar un mundo sin la presencia de las marcas, y argumenta la necesidad que poseen las marcas actuales de demostrar a su público su esencia. Se toma este trabajo como antecedente debido a que destaca la importancia del buen uso de las emociones por parte de una marca, para impactar y llegar a los consumidores de una distinta forma.

Las diferentes estrategias que se pueden elaborar en torno a una marca juegan un rol preponderante a la hora de buscar generar un cambio en el comportamiento del consumidor. El aporte de Meza, G. (2011). *El desarrollo de estrategias de publicidad en deportes de nieve: Su posible implementación en deportes de aventura*. Es significativo para el presente PG ya que el autor plantea un análisis en relación al desarrollo de estrategias de *marketing* deportivo respaldadas por el trabajo de comunicación publicitaria en deportes de nieve, y su posible implementación en otros deportes de aventura. Es así como la temática del mismo puede ser considerada como antecedente significativo a la hora de realizar las estrategias tanto de lanzamiento como de creatividad para la empresa *CaraSur*, debido a que ésta trabajará tanto con deportes de aventura, como con deportes de nieve.

Giraldo (2015) en el proyecto de graduación titulado *Creación de valor para una marca en crecimiento. El Garage Barber Shop* considera para la realización de su PG abordar conceptos relacionados con la comunicación *web*. Aborda la perspectiva en relación a

la importancia que posee el entorno digital en la comprensión de esta nueva concepción de cliente como elemento generador de contenido. Se relaciona con el PG ya que el autor le otorga al lanzamiento online de la marca una vital importancia para a través del mismo reforzar su comunicación *web* para finalmente alcanzar mayor notoriedad en el mercado.

Es pertinente abordar finalmente lo presentado por Sletatt Cohen, P. (2012). *Publicidad y diseño para Pyme. Su relevancia para la construcción de valor*. Quién enfatiza el hecho que las pequeñas empresas, en especial las que se están lanzando al mercado, no disponen de una estrategia comunicacional adecuada, lo cual dificulta su inserción en el mercado en la etapa de lanzamiento por no contar con un plan adecuado para comunicar sus acciones. El autor plantea que estos problemas, pueden perduran en la etapa de crecimiento y surgen con más fuerza a corto o a mediano plazo. Es por esta razón, que el autor sugiere generar un plan de *marketing* y comunicación adecuado para la empresa en la etapa de lanzamiento, que sirva de guía para diseñar las estrategias para captar al público objetivo al cual pretende llegar la empresa.

A modo de organizar el cuerpo teórico y práctico del presente PG, se detallará el contenido temático de cada capítulo. El primer capítulo servirá para introducir el contenido teórico necesario para la construcción de una marca fuerte. Además se abordará la importancia que posee la marca y cómo ésta se comunica a los distintos públicos a través de la publicidad. Identifica como punto de inicio a la marca en general, abordando diferentes definiciones de la misma y analizando los elementos básicos que configuran su identidad. Se argumentará la importancia de cada uno de estos elementos dentro del contexto de reestructuración de una marca, para luego aplicarlos de forma práctica en capítulos posteriores como base para la creación de la nueva identidad de *CaraSur*, dentro del contexto del Sistema B. Se analizará también la importancia del *branding* como elemento estratégico para la gestión de marca y la importancia que posee la construcción estratégica de marca para lograr que la misma perdure en el tiempo.

En el segundo capítulo se abordará la marca dentro del contexto de la era digital. Presentando aquellos elementos que hacen de este espacio virtual, un lugar fértil en relación a la comunicación de las marcas con los clientes. Se presentará además al cliente como generador de contenido, abordando el cambio en el comportamiento del mismo considerando a la web 2.0 como una herramienta clave para dicha transformación. Finalmente en este capítulo se presentará el fenómeno de las Redes Sociales y cómo estas a través de variables como la interacción, los vínculos emocionales y la confianza pueden generar cercanía entre las distintas marcas y sus clientes.

En el tercer capítulo se analizará la temática en relación a la creación de valor. Dentro de la cual se incluirá a la sustentabilidad como elemento generador del mismo, y por sobre él, al Sistema B de empresas. En este capítulo se abordarán definiciones necesarias para comprender el funcionamiento de este nuevo sistema empresarial. Se analizará además los beneficios tanto para los consumidores como para la empresa en relación a la inclusión de la misma al Sistema B. La comprensión del contexto inmediato que tendrá la empresa *CaraSur* es fundamental para la correcta creación del planeamiento estratégico para su relanzamiento y reposicionamiento ahora como una empresa B.

Es en el cuarto capítulo donde se presentará el desarrollo de la nueva imagen de marca como tal. Redefiniendo elementos como su carácter, personalidad, relación con los clientes y diferenciación en relación a la competencia. Para lograrlo será necesario abordar conceptos como turismo aventura, la relación de la empresa con el mismo, y la historia de la empresa, considerando como esta funciona y espera hacerlo en el mercado, siempre con el eje direccional de la inclusión de la empresa al Sistema B. En este capítulo se abordarán las entrevistas realizadas a informantes claves, como sustento teórico conceptual para la organización de la nueva imagen de *CaraSur*.

En el quinto y último capítulo, se realizará el plan de lanzamiento online de la marca. Como parte del mismo es necesario abordar un análisis tanto del contexto actual de la

empresa como de los servicios que la misma ofrece. Dentro del lanzamiento además se incorporará una propuesta de comunicación que incluirá elementos como la audiencia objetiva, el posicionamiento deseado y la estrategia creativa online de lanzamiento.

El presente PG se vincula con la disciplina publicitaria debido a que aborda diferentes conceptos vinculados a la comunicación estratégica de la marca y a la identidad de la misma para generar de esta forma una visión determinada de la empresa en la mente de los consumidores. Conceptos como estrategia, identidad y comunicación son la base estructural para la generación de una empresa fuerte, que sea capaz de llegar de la forma más adecuada al *target* o público seleccionado. La correcta selección y utilización de los recursos disponibles tendrá como consecuencia la elaboración de una campaña de relanzamiento para *CaraSur* labor que desempeña un profesional de la publicidad.

El turismo es una constante fuente de ingreso para el país, es por lo mismo que se considera necesaria y beneficiosa la constante renovación e innovación que se pueda brindar a este rubro. Por otro lado, el presente PG aporta un elemento innovador dentro del contexto actual de empresas en la Argentina. Presentando un nuevo tipo de empresas en auge en el contexto Latinoamericano que busca posicionarse dentro de este país como una alternativa viable y generadora de valor para las mismas, introduciendo de esta forma el Sistema B de empresas al mercado turístico actual.

Capítulo 1: La esencia de la marca

Como se explicó en la introducción, la base de la realización del presente PG se sustenta en dos elementos: la empresa como ente creador de marcas, y los consumidores como parte de la cadena de consumo. Ambos elementos son necesarios de analizar a la hora de realizar el relanzamiento *online* de una marca, ya que el éxito que éste tenga, dependerá del recibimiento por parte de los consumidores.

Es necesario entonces comenzar por definir el significado de una marca; Ghio (2009) plantea que el concepto y la expresión de marca es tan antiguo como la necesidad del hombre de diferenciar, identificar y separar sus bienes de los demás. La palabra marca deriva de la palabra nórdica *brandr*, que significa quemar o herrar. Esta denominación nace según Keller (2005) como consecuencia de las marcas de fuego que fueron y son utilizadas por los propietarios de ganado para marcar e identificar sus animales.

Aaker por su parte, establece en relación al significado de marca que:

La marca es un nombre y/o símbolo distintivo (como un logotipo, marca registrada o diseño de envases) para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia (1997, p. 8).

Este nombre o símbolo distintivo pasará a formar parte de la imagen del producto y/o servicio en la mente del consumidor, comunicando así su esencia. La esencia de marca es comprendida por Aaker (1997) como una idea sencilla que capta el alma de la marca; representa a través de la identidad de marca. La misma debe resonar en la mente de los clientes y conducir a la propuesta de valor de la marca. Agrega además que debe ser inspiradora y provocativa, de tal forma que brinde energía e inspire a la organización. Volviendo a la definición de marca, Davis agrega que la marca “comprende desde su aspecto visual hasta el tangible. Así como las partes intangibles y emocionales que crean la conexión o vínculo entre el producto y/o servicio y el consumidor” (2006, p.14). Estas partes emocionales tienen que ser conformadas por un desarrollo claro de identidad de marca, siempre en la búsqueda de la fidelidad por parte de los consumidores. Como explica Ghio (2009) la sociedad contemporánea consume

símbolos y no objetos. Las nuevas marcas por lo tanto considerando este fenómeno deben fomentar el consumo de símbolos que proporcionen un status particular, un estilo de vida diferente, o la unificación de valores propios con los de la empresa a los clientes; por sobre la real utilidad que los productos y/o servicios representados por las marcas tengan para las personas.

La marca es la promesa de una experiencia única, es la base que sostiene la relación entre una organización y sus públicos con el objetivo de generar preferencias y lealtad. Para lograr esto, la marca debe contar con ciertos aspectos básicos como son la identidad, su razón de ser, cultura, estilo; para así lograr un posicionamiento determinado en el mercado, una diferenciación específica, rentabilidad y la posible identificación con sus clientes. En base a la relación con los clientes, Batey (2013) argumenta que la forma en que las marcas se relacionan con los consumidores “determina y es determinada por lo que la marca significa para ellos. Es una experiencia continua, dinámica y multifacética.” (2013 p.34) En términos generales Ghio (2009) afirma que “la marca es, por tanto, el conjunto de buenos y malos sentimientos de una persona en torno a un producto, servicio o compañía”. Es posible establecer entonces que son los consumidores los encargados de otorgarle sentido a cada una de las marcas que existen en el mercado, es a ellos que las marcas intentan seducir a través de sus mensajes expresando cómo son, qué les preocupa y cómo se ven ellas mismas insertas en la sociedad.

En el presente capítulo se abordará el concepto de *branding* mirado desde una perspectiva estratégica y como herramienta clave para la construcción de valor de marca. Además se abordarán conceptos como identidad de marca, personalidad y carácter; los tres elementos fundamentales para determinar cómo es la marca y como pretende la misma mostrarse a sus públicos.

1.1 El *branding* como gestión de marca

El escenario actual de mercado se caracteriza por estar compuesto por una gran variedad de productos y servicios. A la vez, cuenta con un número extenso de ofertas y un consumidor cada día más informado y exigente. Dichos elementos en relación al mercado, no siempre han sido iguales. Ejemplo de lo anterior fue lo ocurrido en la Revolución Industrial a fines del siglo XIX, Ghio (2009) expone en relación a lo mismo, que este acontecimiento cambió y dinamizó el modo de comercializar los productos a través de la producción en serie.

La producción en serie generó una reducción en relación a los tiempos de manufacturación de los productos. A su vez provocó un cambio en el mercado, ya que amplió el número de consumidores como consecuencia de una mayor oferta. El producto fabricado en serie generó la estandarización de la oferta y a la vez, la pérdida de la identidad de origen de los productos. Fue así como las empresas comenzaron la búsqueda de diferentes estrategias a través de distintas herramientas para poder diferenciarse unas de otras, otorgándole a la marca como símbolo un mayor significado. En base a la necesidad por parte de los consumidores de distinguir y separar un producto o servicio de otros; es que las características diferenciales y propias de cada marca comenzaron a tener mayor relevancia en el mercado. El consumidor necesita ordenar en su mente para luego seleccionar lo que requiere o desea manejando dos variables en su cabeza; lo que necesita y lo que implica, o el significado que se le otorga socialmente al consumo de una marca determinada.

Es posible establecer entonces que el lugar donde se encuentra la verdadera lucha entre las marcas, es en la mente del consumidor. Por ende, es aquí donde las marcas intentan seducir a través de la proyección de su imagen en la mente de los consumidores, buscando siempre posicionarse dentro del *Top of mind* del usuario o simplemente en la búsqueda de generar *Brand awareness* utilizando como herramienta de batalla a la publicidad.

Para Batey (2013) el significado de una marca nace de la combinación entre las necesidades y las motivaciones de los consumidores. Vale decir, proviene de las asociaciones mentales que hace el consumidor respecto a una marca, y si las mismas coinciden o no con las aspiraciones y necesidades del consumidor. De esta forma se infiere que el significado de la marca es multidimensional; como expone Batey (2013) la marca se compone de elementos racionales-conscientes, y de elementos emocionales-inconscientes. Es así como las marcas con la finalidad de subsistir en el mercado competitivo deben ofrecer a sus clientes un aspecto práctico relacionado con lo tangible y uno simbólico, que tiene que ver con lo emocional y lo sensorial. Esto lo logrará a través de la expresión de beneficios, distintivos y atributos; que desencadenarán en la generación de valor para los clientes.

Es en este contexto donde surge el *Branding*, como un proceso estratégico y planificado que le brinda a la marca elementos que le permiten definir su perfil y personalidad, con la finalidad de posicionarse en la mente de los consumidores de una forma determinada; y que a la vez, le permita a la misma diferenciarse de su competencia.

Kotler (2007) afirma que el *branding* sirve para dar a productos y servicios el poder de una marca, y procura en términos generales crear diferencias. Afirma además que el *branding* busca crear estructuras mentales en los consumidores para así ayudarlos en el proceso de organización de conocimiento en relación a productos y servicios que comercializa una determinada marca, de tal forma que la toma de decisión sea más sencilla, y en el proceso se genere valor para la empresa.

La clave del *branding* para Kotler (2007) se encuentra en que el consumidor comprenda que no todas las marcas de la misma categoría son iguales.

Aaker (2001) establece que la gestión estratégica es un modelo de liderazgo que tiene como particularidad la visión a largo plazo. Dicha estrategia argumenta el autor, busca desarrollar un amplio enfoque que permita aumentar los índices de valor de marca. Para Aaker (2001) este proceso no es únicamente la parte visual de la empresa, sino es pensar de forma estratégica en aquellos elementos que se deben alinear para la

configuración y la construcción de la marca. Es posible establecer entonces que el propósito de la gestión de marca, podría ser comprendido como la identificación de aquellos valores de marca que permiten a partir de ellos la construcción estratégica de una estructura de marca que tenga como eje principal generar cercanía entre cliente y compañía. De esta forma y a través de la publicidad, posicionar a la marca dentro de la mente del consumidor. Al momento de generar una estrategia de marca, es necesario asegurar la coherencia entre la identidad y el significado de la misma; para lograrlo, es necesario construir una lógica que agrupe todos aquellos elementos que configuran el núcleo o esencia de la marca considerando que entre ellos exista una coherencia y cohesión lógica; para que de esta forma el consumidor pueda identificar a la marca de forma sencilla lo cual generará a la larga valor para el consumidor.

Para Davis & Rébora (2002) “Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene relación con un producto o servicio, pero puede tener una relación con una marca” (2002, p. 5). En base a la definición de Davis, se observa cuán importante es la relación que existe entre la marca y sus consumidores. Las marcas ya no limitan su existencia a lo tangible, sino que también a lo intangible como las emociones y afectividades. Las cuales juegan un rol protagónico en la gestión de marca y en las estrategias de posicionamiento de la misma. Es así como Ghio (2013) propone que mencionados intangibles son el corazón de los negocios del siglo XXI.

1.2 Construcción estratégica de marca

La construcción estratégica de una marca es la base fundamental para obtener una marca sólida y fuerte. Capriotti (2007) plantea en relación a lo mismo; que la construcción de una marca corresponde a un proceso que debe estar estratégicamente planeado, donde los primeros pasos a seguir deben buscar definir contenidos como la identidad de marca, luego la definición de perfil de identidad de la marca y posteriormente la comunicación del perfil de identidad de marca. Scheinsohn (1997) aporta además que todos los elementos que configuran la identidad de la marca están relacionados y deben ser constantes y coherentes como se explicó anteriormente. El mismo autor explica además que aspectos como la identidad, cultura, estilo y razón de ser son elementos clave para obtener un posicionamiento nítido, permitiéndole a la marca ser identificada y diferenciada, intentando así asegurar una rentabilidad sostenida en el tiempo.

En relación a lo mismo, todos los componentes que conforman el espectro de la identidad de marca, proporcionarán un marco estructural a nivel comercial e institucional que le brindarán a la marca coherencia y credibilidad en su discurso. Es posible establecer entonces que la construcción estratégica de marca tendrá la misión de identificar y desarrollar aquellos aspectos que poseen injerencia directa con la marca; es decir creará un plano de lo que debe poseer la marca y lo que no; luego será la gestión de marca la que tendrá como labor posicionar aquellos elementos de forma tal que le otorguen a la marca un sentido.

Keller (2007) expone un modelo de construcción de marca que apunta a la construcción de valor de la misma en base al consumidor para la elaboración de marcas sólidas. Dicha construcción explica el autor, otorgará a la empresa beneficios como mayor lealtad por parte de los clientes, posicionarse en un lugar más cómodo en relación a las acciones de *marketing*, ampliar los márgenes de respuesta por parte de los consumidores entre otros beneficios. La base del modelo surge bajo la consideración que el poder de la marca se encuentra en aquello que los consumidores han aprendido,

experimentado, visto u oído de la misma como resultado de sus experiencias. Así el autor diferencia cuatro instancias necesarias para la construcción de una marca sólida en las cuales además se podrá generar valor en base al consumidor.

El primer punto tiene relación con el hecho que la marca asegure su identificación con los consumidores; permitiendo así que se genere una asociación mental de la marca con los productos o servicios que comercializa. Es decir, que los clientes noten a la marca, sepan que existe y la reconozcan, a través de la concientización de la misma.

La concientización de la marca, incluye elementos como el nombre, logo, símbolos entre otras. Además supone que los clientes comprendan la categoría de servicio y/o producto en la que compete la marca. Y como consecuencia podrán saber qué tipo de productos o servicios comercializa la misma. En líneas generales, busca que el cliente sea capaz de identificar cuáles serán las funciones básicas que pueden suplir la marca para ellos como clientes. Keller (2007) presenta dos claves para generar la concientización de marca. La primera es la profundidad, que tiene relación con cuán fácil resulta para los clientes reconocer a la marca. Y la segunda es la amplitud; comprendida como el rango de situaciones de compra y consumo de marca, al momento que la misma entra a la mente del consumidor.

Es posible determinar entonces que la concientización de marca, genera valor en base a los clientes ya que considera aspectos relacionados con su percepción y a la vez para la marca es un elemento fundamental en relación a su construcción ya que delimita aquellos elementos necesarios para su sólida configuración.

El segundo paso que identifica el autor es la necesidad de establecer de forma completa y detallada el significado que tiene la marca en la mente de los consumidores; esto a través de la generación estratégica de asociaciones mentales tanto tangibles como intangibles. Batey (2013) argumenta que existen dos puntos de vistas en relación a la marca. Por una parte se encuentra la visión de los especialistas en *marketing*, que entienden a la marca como una promesa, mientras que los consumidores la entienden

como “un conjunto de asociaciones, percepciones y expectativas que existen en su mente”. (2013, p. 29)

Así, la empresa debe generar asociaciones que sean fuertes favorables y únicas para la empresa. Para lograr este cometido, como explica Keller (2007), es necesario considerar la visión por parte del cliente en relación al significado y la imagen de la marca. El significado de marca se encuentra constituido por dos categorías de asociaciones de marca que hace el consumidor en su mente; el rendimiento y la imagen. El primero hace referencia a las formas en que el producto o servicio procuran satisfacer las necesidades más funcionales del consumidor. En relación a la imagen de marca, explica el autor, constituye el cómo las personas comprenden a la marca en abstracto, sin dar su opinión respecto a lo que la misma produce. Las asociaciones que crean imagen y significado de marca son divididas por el autor en tres dimensiones: La fuerza, el favorecimiento y la calidad única. Así el éxito en las asociaciones de estas tres dimensiones generará para la marca por parte de los usuarios respuestas positivas que a largo plazo pueden derivar en lealtad. Generando a la vez la configuración de aquellos aspectos válidos para la conformación de valor por parte del cliente en relación a la marca. Es posible establecer entonces que el rendimiento de marca tiene relación con las características inherentes o propias del producto o servicio. Y la imagen de marca hace referencia a aquellos aspectos intangibles asociados a la marca. Siendo ambos elementos necesarios de considerar a la hora de la construcción estratégica de marca, ya que ambos configurarán valor en base al consumidor y le permitirán a la marca considerar las asociaciones como red estructural de su construcción. Es así como las asociaciones mentales creadas por las distintas marcas se sostienen y generan más valor con cada experiencia y/o encuentro que se realiza entre ellas y los consumidores. Creando una red asociativa de marca, la cual evolucionará en relación a cada encuentro o experiencia vivida por el consumidor con la marca y a la repetición de éstas en su mente.

El tercer punto que establece el autor para la construcción de una marca sólida y de valor para los clientes es identificar qué opinan o sienten los consumidores respecto a la marca. Dichas consideraciones se sustentan en los juicios propios que hacen los clientes de la misma y los sentimientos que le provoca la marca a ellos. Capriotti argumenta que en la mente de los consumidores, la marca no es solo un signo; sino que “despliega toda una dimensión perceptiva y emocional que no es nada insignificante.” (2007, p. 125)

El cuarto y último paso para la construcción de una marca sólida y para la construcción de valor en base al consumidor considerado por Keller (2007) es forjar relaciones activas e intensas con la marca; lo que hace foco sobre la relación final y el nivel de identificación que poseen los clientes con la marca. En esta instancia, el autor hace referencia al concepto de resonancia de marca. El cual establece la naturaleza de la relación marca consumidor considerando en qué punto los clientes se sienten sincronizados con la marca. Se caracteriza por la intensidad y profundidad de los lazos psicológicos que logra establecer la marca con el cliente.

A través de la configuración de los cuatro pasos anteriores, se observan cuatro momentos relevantes en la construcción estratégica de marca; que a su vez son considerados como base del modelo de generación de valor en base al cliente. Todo este proceso explica Keller (2007) logra establecer “seis valores centrales de marca; la notoriedad, el rendimiento, la imagen, juicios, sentimientos y resonancia”. (Keller, 2007 p.30) que deben ser considerados a la hora de construir estratégicamente una marca. En la construcción de estos valores, y de las asociaciones mentales; la publicidad juega un rol activo en relación a la configuración de los mismos, es así como resulta relevante considerar el rol que cumple la misma respecto a la comunicación de marca.

1.3 El rol de la publicidad en la comunicación de las marcas

La comunicación es el eje central de la publicidad, es su meta, su propósito y su sentido. Para comprender cómo la publicidad puede ser generadora de significado de una marca, es preciso delimitar antes el concepto de la comunicación. En este contexto, la podemos entender como la transferencia generada de forma involuntaria o voluntaria de significado a través de mensajes.

En el caso de la publicidad como herramienta comunicacional, ésta juega un rol preponderante a la hora de determinar, modificar o evolucionar las asociaciones y significados que posee la marca en la mente del consumidor. Si se observa a la publicidad como una herramienta de comunicación de la marca, lo más importante explica Batey (2013) es “cómo la gente responde a la marca, más que la publicidad o, mejor dicho, cómo responden a la marca a través de la publicidad, lo que nos lleva nuevamente al significado de la marca”. (2013, p. 321)

La publicidad entonces es el medio mediante el cual las empresas buscan transmitir un mensaje que será recibido de forma consciente o subconsciente por parte de los consumidores e influenciará de forma directa en la percepción propia de cada uno de ellos en relación a la marca. Los valores y las emociones serán el vehículo mediante el cual los consumidores sentirán o no cercana a una marca. Para Ghio (2009) en comparación con otras épocas las marcas se han transformado en un fenómeno comercial y comunicacional en gran escala como consecuencia de su naturaleza comunicativa, y de esta forma trascienden y se reflejan como un activo de la cultura.

La percepción y la sensación juegan roles totalmente distintos pero complementarios en la forma que cada persona interpreta el mundo. La sensación es para Batey (2013) la respuesta inmediata de receptores sensoriales a los distintos estímulos. Mientras que la percepción es el proceso mediante el cual la información sensorial es seleccionada, organizada e interpretada. La información sin procesar es enviada al cerebro para ser posteriormente interpretadas, y lo que es agregado o eliminado de esas sensaciones al momento de otorgarles significado determina el proceso de percepción. Este proceso

es subjetivo, ya que la significación que se da a los estímulos sensoriales tienen relación directa con los esquemas mentales propios y únicos de cada persona, sus creencias y sentimientos. Vale decir el significado de una marca no se encuentra únicamente determinado por lo que ésta desea transmitir a sus consumidores a través de la publicidad, sino que existe un proceso interno propio y personal de cada consumidor; que influenciará de forma determinante en relación a la percepción de la marca.

Watzlawick, Beavin y Jackson (2002) expusieron en una de sus obras los cinco axiomas de la comunicación. Dentro de los cuales vale la pena destacar aquel que menciona la imposibilidad por parte de una persona de no comunicar. Ya que, según los autores, inclusive la actitud de no querer comunicar, comunica. Bajo esta primicia es posible comprender como dice Batey (2013) que “vivimos en un continuo flujo de comunicación y significados negociados. Nos involucramos en la comunicación de manera instintiva, intuitiva e inconsciente” (2013, p.315). En el contexto de comunicación de marca, estas afirmaciones dan el parámetro del alcance que tiene la emisión de un mensaje en relación a esta. Desde el punto de vista de las marcas entonces, todo comunica. Aunque se suela atribuir a la publicidad dicha labor, es necesario recordar que existen un sin fin de formas en las que las empresas comunican su visión y misión a través de sus marcas. Lo cual exige a las mismas el criterio necesario para no desvirtuar el significado y la imagen de marca para los consumidores y de esta forma no generar un doble discurso que sólo perjudicará a la marca. Arranz (2000) destaca el hecho que “Todas las organizaciones comunican continuamente. Todo lo que hacen, o dejan de hacer, y dicen, o dejan de decir” (2000, p.44) En consecuencia los consumidores se ven constantemente envueltos en los continuos mensajes expresados o no por la empresa, lo cual repercutirá en el significado que cada individuo le atribuya a una marca.

Para Klein (2011), los conceptos de marca y publicidad suelen mezclarse, y no aluden a lo mismo. Para la autora, el hecho que una marca publicite sus productos es un aspecto mínimo que realiza la función comunicativa de la publicidad, es más, Klein establece que “la marca es el significado esencial de la gran empresa moderna, y la

publicidad el vehículo que se utiliza para transmitir al mundo ese significado". (2011, p.23) Es posible establecer entonces que como se mencionó a lo largo de este capítulo, la forma en la que funciona la publicidad efectiva es mediante la elaboración, consolidación y modificación de mensajes vinculados a una marca.

1.3 Estructura de la marca: *Brand Character*

Matthiesen y Phau (2005), plantean que la globalización incide cada vez con mayor fuerza generando rápidos y constantes cambios en el mercado. El *branding* también ha evolucionado, los elementos visuales son cierta parte de la creación de una marca, pero no representa el esqueleto completo de la misma.

Continuando con la idea de evolución del mercado, la similitud y estandarización de los productos y servicios se ha transformado en la cara visible de dicha problemática. Esto repercute de forma directa a las distintas empresas, las cuales ven en la diferenciación una forma de sobrepasar esta situación. Es así como las empresas a través de sus marcas, buscan resaltar aquellos aspectos que logran ir más allá de la funcionalidad y calidad del producto o servicio. Para lograr de esta forma crear una relación comunicativa y emocional entre marca y cliente.

El *Brand Character* para Wilensky (1998) es la agrupación de características humanas utilizadas para describir o presentar una marca. El mismo autor argumenta que dicho conjunto de características generará una distinción con sus competidores. La finalidad que posee la marca en la expresión de su carácter y personalidad, es hacer más tangibles aquellos atributos simbólicos que conforman su esencia. De esta forma la marca toma aquellas características humanas con las que más se refleja, las interioriza y las hace explícitas a través de su discurso comercial. Y así generar un lazo o acercamiento con los consumidores. La preferencia de una marca por parte del consumidor por sobre otra, depende de lo que la primera significa para él. Dicho significado según afirma Batey (2013) nace de la unión de dos fenómenos. Por un lado de la construcción de significado realizada por la publicidad y el *marketing*, y por otro

lado las fuentes de significado personales de cada consumidor; como funciona su experiencia en relación al producto o servicio, y como son sus rituales de consumo.

A continuación se abordarán los elementos de identidad de marca, personalidad y carácter, con la finalidad de crear un sustento teórico para la estrategia de relanzamiento *online* de *CaraSur*.

1.4.1 Personalidad

La personalidad, al igual que la identidad es el resultado de una construcción por parte del núcleo interno de la empresa, a través de la unión de diferentes elementos que en conjunto tienen como resultado la creación de una característica vital para la marca, ya que no sólo genera cambios en la apreciación de la marca en la mente de los consumidores, sino que además le otorga un valor agregado a la marca.

La personalidad y el carácter para Wilensky “nos dice cómo es más allá de su apariencia externa o definiciones conceptuales.” (1998, p.135) El concepto de personalidad de marca, tiene una relación directa con la idea de personalidad de las personas, por lo tanto al incluir características de la personalidad de marca en el desarrollo de la misma, generará sentimientos humanos. Es posible establecer entonces que las empresas buscan crear relaciones con el consumidor y una de las formas en que pueden lograr este cometido es otorgando características humanas que posicionen a la marca en un nivel par con los distintos consumidores y de esta forma afianzar el vínculo entre ambos. Wilensky (1998) plantea tres formas mediante las cuales los consumidores pueden generar un punto de unión con la marca. La primera es la personalidad extendida del consumidor, el autor plantea que a través de esta, los consumidores utilizan las marcas como medio para expresar su propia personalidad. Son los consumidores los que seleccionan una marca cuya significación a nivel social sea igual o similar a lo que los consumidores esperan ser. Generado una simbiosis entre marca y consumidor, dónde la marca le otorga un sentido de pertenencia o exclusividad al consumidor lo que provoca en él la necesidad de que dicha marca sea parte de su vida.

La otra forma de generar este punto de unión según Wilensky (1998) es a través de la personalidad complementaria de marca. En este caso, la relación marca-consumidor funciona como una pareja, vale decir, se complementan. Cada uno de estos entes tanto la marca como el individuo mantienen sus personalidades, pero la persona puede encontrar en una determinada marca un elemento que le adhiera alguna sensación o emoción como confianza, alegría entre otras generando cierto nivel de empatía o complicidad con la marca.

Existen dos formas más de expresión de la personalidad. Una tiene directa relación con el producto; donde la marca es la que representa al producto en sí. Y la otra es la personalidad proyectada del consumidor, en la que el *target* al cual va dirigida la marca, determina la personalidad de la misma. Wilensky expone que a diferencia de épocas en las que era posible analizar el consumo como un fenómeno aislado, “actualmente existe un absoluto entrecruzamiento entre el consumo y la vida social” (1998, p.6). Es por lo mismo que la elección de una marca posee repercusión social, ya que los consumidores no buscan únicamente satisfacer una necesidad, sino que además de vivir una experiencia, buscan obtener cierto status en relación a su consumo. Levy (1959) explica lo anterior en las siguientes palabras, “La gente compra cosas no solo por lo que pueden hacer, sino también por lo que significan” (1959, p. 179). Slater (1997) aporta en relación a lo mencionado que luego que las necesidades básicas han sido satisfechas, serán los significados subjetivos y socioculturales atribuidos a los bienes los que predominan en la mente del cliente y desencadenarán la compra o no de un bien o servicio.

Es posible establecer entonces que es de esta forma que el consumidor adquiere un status; a partir de lo que el consume. Es decir, los consumidores apelan a las marcas entre otros recursos, como referentes que pueden ayudarlos a la construcción y afirmación de su propia identidad. Que quedará entonces definida por lo que el consumidor busca en una marca y lo que espera de ella.

Tanto la personalidad como la identidad son elementos creados y configurados por la empresa, sin embargo es el consumidor el encargado de dar sentido a estos elementos

y ver si los establece dentro de su imaginario de la misma forma que las marcas buscan representarse a sí mismas. Para Wilensky (1998) la personalidad es una metáfora que ayuda a expresar la identidad de marca y a definir el posicionamiento marcario. Argumenta además, que si la personalidad es fuerte y valorada, la misma pasa a ser un elemento crítico en la construcción del *Brand Equity*. Para Wilensky (1998) “la marca construida a partir de ciertos rasgos de personalidad desarrolla una identidad más amplia que cuando solo surge de las funciones del producto. Muchas veces esta personalidad se ve potenciada con la propia identidad del símbolo que la representa” (1998, p. 114). Esto en la mente de los consumidores genera que se vean a sí mismos en la imagen que proyecta la marca, brindando así al cliente la posibilidad de tener una percepción más cercana con la marca. Es posible establecer entonces que una marca al adoptar una determinada personalidad establece un vínculo entre ella misma y los consumidores, con la finalidad de generar un dialogo comprensible y fluido entre ellos. El otro elemento fundamental que logra generar valor a la marca y ayuda a definir el posicionamiento de la misma, es el carácter.

1.4.2 Carácter

El carácter de una marca, para Wilensky (1998) “no sólo es una herramienta estratégica que potencia el posicionamiento, sino que, generalmente, es una de las pocas ventajas competitivas verdaderamente sostenibles”. (2006, p.139)

Para el mismo autor existen dos factores que pueden generar el carácter de la marca; características humanas *hard* o *soft*. Tal como expresan los nombres; las primeras representarán aquellas características o datos duros como la edad, el sexo, el nivel socioeconómico. Mientras que las *soft* hacen referencia a datos blandos como estilo de vida, características como la cordialidad, sinceridad, seriedad entre otras.

El mismo autor establece que cada factor anteriormente mencionado debe ser “medido y evaluado en términos de la actitud favorable o desfavorable que despierta en el consumidor según cada categoría de producto o servicio.” (Wilensky, 1998, p.142) Para

el mismo autor, el hecho que la marca defina su carácter, le brinda a la misma, la capacidad de comprender y abarcar de mejor forma los deseos más profundos del consumidor. De esta forma el cliente se relaciona con sus pares pudiendo establecer lazos afectivos o emocionales que quizás en otros contextos no se dan.

La humanización de las marcas sostiene el autor es una herramienta estratégica en términos de fidelización del cliente. Como afirma Ghio (2013) las marcas contemporáneas se han humanizado. Debido a que construyen relaciones con sus públicos sostenidas por valores humanos positivos, proponiendo una visión inspiradora. Siendo capaces de compartir las experiencias cotidianas de las personas desde un punto de vista más humano, forjando de esta forma una relación de afecto mutuo con su público. Para completar el *Brand Character*, es necesario abordar uno de los elementos centrales en la construcción de una marca; la identidad.

1.4.3 Identidad de marca

El primer elemento que se debe considerar al generar la identidad de marca obedece según Wilensky (1998) a la respuesta en relación a qué es una marca. La respuesta a esta interrogante nace de la unión de dos dimensiones: la primera es cómo se define explícitamente la empresa; y la segunda tiene relación a cómo ésta es percibida de forma implícita por los consumidores.

Arranz (2000) argumenta que la identidad es “el conjunto de manifestaciones a través de las que una organización se presenta y es percibida.” (2000, p. 44) Vale decir, la utilidad de la identidad para Arranz radica en proyectar internamente y externamente su esencia; es decir qué es, cómo es la empresa, qué es lo que hace, qué pretende hacer y cómo lo hace. Es posible definir identidad entonces como la relación que existe entre la percepción de los clientes en relación a la empresa; y cómo esta se muestra al público. A través de la definición de su identidad la marca se hace tangible, y se materializa a partir de su discurso. Olins afirma que “la identidad no es un mero eslogan ni una colección de frases. Ha de ser visible, tangible y omnipresente.” (1989, p.7).

Wilensky (1998) sugiere que la identidad de marca es el resultado de la unificación de cuatro grandes escenarios. Primeramente el escenario de oferta, donde se encuentra la parte fundamental de cualquier empresa; está constituido por la visión, misión, objetivos, cultura de la marca y sus valores. El segundo escenario que destaca el autor es el de demanda, el cual está compuesto por elementos que no son propios de la marca pero sí del consumidor; como los hábitos de consumo, las actitudes de los consumidores, sus expectativas, fantasías y temores. Continuando con los escenarios estipulados por el autor se encuentra el cultural, en relación al mismo, argumenta que “los valores culturales vigentes en cada segmento y momento, determinan la lectura que el mercado realiza sobre cada posicionamiento”. (Wilensky 1998, p.112) Refuerza además la percepción que más que los valores individuales de cada consumidor, son las grandes tendencias sociales las que guían el comportamiento del mercado, y como consecuencia estas deben ser consideradas a la hora de definir la identidad de la marca. Finalmente el escenario competitivo que busca destacar las diferencias que presenta una marca en relación a su competencia, considerando aquellos aspectos que la hacen ser única y configuran su discurso.

Es posible establecer entonces que la identidad de marca enmarca aquellos aspectos que determinan y condicionan a la empresa, siendo necesario para la construcción de una marca fuerte que todos aquellos elementos que configuran la identidad tengan correlación y coherencia.

La anatomía de la identidad, para Wilensky (1998) son un conjunto de elementos que constituyen el esqueleto de la misma. El primero de estos elementos es la esencia, para el autor el factor más importante, es el centro de la identidad, el corazón o alma de la marca. Constituida por un valor central conocido y comprendido por los usuarios y por la empresa como tal. Vale decir en palabras del autor

Es una característica única de la marca, que la diferencia de sus competidores, y a la vez genera valor para los consumidores. La esencia es aquel elemento eterno que se mantiene constante aun cuando la personalidad, simbología y posicionamiento se adapte. (Wilesnky, 1998, p. 117).

Cuando la esencia de la identidad de una marca corresponde a valores humanos, le otorga un valor agregado de tipo emocional a la marca. Lo cual desde una perspectiva estratégica se direcciona con la finalidad de encontrar lealtad en el consumidor. Desde una perspectiva económica este valor intrínseco de la marca es su materia prima, ya que en este lazo afectivo es lo que podrá generar mayor rentabilidad. El autor anteriormente mencionado destaca la importancia de diferenciar que la identidad refiere a valores simbólicos; mientras que el *Brand character* son aquellos rasgos profundos de la personalidad, elemento que será abordado posteriormente en el presente PG.

El segundo elemento dentro de la anatomía de identidad de marca es el atractivo. El cual se sustenta en otorgar beneficios que ayuden a suplir el conjunto de necesidades y deseos del mercado. Dichos beneficios aclara Wilensky “Pueden ser tanto funcionales del objeto como subjetivos del consumidor” (1998, p.118). Es así, como el autor subdivide los beneficios en tres grandes dimensiones. En la primera dimensión se encuentran los beneficios funcionales. Los cuales, argumenta el autor, si logran ser abordados por la marca en relación a las necesidades del consumidor, pueden convertirse en una ventaja competitiva. En relación a los beneficios emocionales, segunda dimensión establecida por el autor, éstos se caracterizan por generar en el usuario o consumidor algún tipo de sentimiento ligado a algo emotivo o positivo. La raíz de la palabra emoción argumenta Batey (2013) al igual que la de motivación provienen del latín *movere* que significa moverse. Es así como se comprende que un beneficio emocional en los ojos de un consumidor puede generar un movimiento interno en su necesidad, generando un acercamiento al producto o servicio y como consecuencia a la marca. Como última dimensión abordada por Wilensky (1998), se encuentran los beneficios económicos. Los beneficios económicos suelen ser asociados al precio, el autor argumenta que éstos se relativizan. Un precio alto puede significar buena calidad, pero al mismo tiempo lo que busca es posicionar a la marca en un determinado nivel, dirigiéndose de esta forma a un target definido. Por el contrario, un bajo precio puede significar mala calidad y apuntar a otro tipo de público. Es así como el beneficio

económico puede ser visto desde distintas perspectivas, pero es preciso destacar como menciona Wilensky que “Aún los mayores beneficios funcionales o emocionales desaparecerían si el precio fuera excesivo” (1998, p.120).

El tercer y último elemento constituyente de la anatomía de identidad son los distintivos. Wilensky (1998) expone que bajo esta terminología a aquellos elementos que hacen inconfundible a una marca, y que permiten distinguirla en forma inmediata aún a distancia. El autor agrega además que “Es particularmente importante que los distintivos de marca tenga la fuerza y amplitud suficiente no solamente para lograr que se la distinga sino también para potenciarla aún más.” (Wilensky 1998, p.121) El autor argumenta además que los distintivos deben ser coherentes y deben reforzar el atractivo y la propia identidad.

Para que la identidad quede correctamente conformada, argumenta Wilensky (1998), se deben considerar cuatro propiedades. La legitimidad, credibilidad, afectividad, y autoafirmación, dichos elementos tendrán un rol clave en relación a la configuración de la identidad de cada marca. Semprini (1992) por su parte coincide con Wilensky (1998) en relación a los tres primeros elementos. Para ella, la legitimidad será consecuencia de la continuidad a lo largo de los años y su extensión en el espacio. Wilensky (1998) agrega que será el transcurso del tiempo, el que le brinde a la marca la posibilidad, una vez que transcurran los años, de transformarse en una marca mítica. Es posible establecer entonces, que la legitimidad se verá fortalecida con el transcurso del tiempo, con el buen trato hacia los diferentes públicos y con un correcto desempeño; lo cual generará confianza y seguridad por parte de la empresa hacia los consumidores. Para el autor "una marca es creíble cuando el mundo que propone puede ser asociado naturalmente, sin contradicciones ni ruidos con el producto al que va significar." (Wilensky, 1998 p.116)

Schvarstein (2000) considera la credibilidad como uno de los ejes del diseño de organizaciones. Según el autor, la misma puede ser considerada como un valor en sí mismo, y la relación que éste valor posee con elementos como la confianza y la

persistencia le otorgarán a la organización un valor agregado. La credibilidad surge como consecuencia de la relación que existe entre un depositario y depositado; la cual será representada por una promesa y su cumplimiento. La idea es que la credibilidad exista a partir de quién observa; vale decir del cliente, por lo que la percepción que el mismo tenga sobre la empresa, será un elemento determinante para lograrla. Se puede establecer entonces, que la credibilidad se manifiesta cuando una empresa se muestra de forma cohesionada en relación a lo que es y lo que muestra.

La afectividad es una condición compartida por Wilensky (1998) y por Semprini (1992); quienes argumentan que dicho elemento aumenta la capacidad de la marca de ser elegida, preferida o valorada por los consumidores. Ya que se vincula con las emociones del consumidor. La idea es lograr vincular a las marcas no únicamente desde un atributo racional, sino desde uno emocional que genere una relación duradera en el tiempo. Es necesario así, desarrollar un vínculo de estas características con el público; especialmente en aquellas empresas que comercializan servicios, vale decir productos intangibles; ya que de esta forma los consumidores son capaces de otorgarle a un intangible sentimientos y emociones, a través de la experiencia.

Ghio (2013) plantea que las vivencias y los valores compartidos “constituyen la matriz de diálogo íntimo que la marca establece con cada individuo, proporcionando una base de confianza recíproca sobre la que se consolida ese vínculo” (2013, p. 18)

El cuarto y último recurso que establece Wilensky (1998) es la autoafirmación. El autor argumenta que la propia marca debe conocerse a sí misma, respetarse y mantener su personalidad frente a sus competidores. Y de esta forma logrará la anhelada fidelidad por parte de sus consumidores.

Es posible establecer entonces, que la construcción de la identidad de marca consta de dos dimensiones. Por un lado lo que la empresa quiere comunicar en relación a cómo es; y por otro lado en relación a la percepción que tiene el consumidor de la misma. La identidad de marca configura entonces un elemento necesario de identificar y desarrollar para la construcción estratégica de marca.

Es así, a través del *Brand Character* como las marcas logran humanizarse, a través de la expresión de su personalidad y carácter. Haciendo propias características humanas generando así lazos más firmes entre la marca y sus consumidores y la fidelización de los mismos para con la marca.

El siguiente capítulo busca explorar aquellas herramientas necesarias para el relanzamiento *online* de *CaraSur* dentro del Sistema B de empresas. Es necesario conocer el alcance y las características que poseen estas herramientas para luego, en el capítulo cinco crear una estrategia de relanzamiento que abarque aquellos aspectos que son relevante para que la marca se logre posicionar como la misma pretende en el mercado. Las Redes Sociales desde una perspectiva estratégica juegan un rol clave en la relación cliente marca, por lo mismo se abordarán desde una perspectiva enfocada en el cliente, puntualizando variables que apuntan a generar la cercanía de la marca con sus usuarios.

Capítulo 2. Comunicación estratégica: la marca en la era digital

La comunicación es la forma mediante la cual los individuos se relacionan, y es a partir de esta que el hombre ha sido capaz de descubrir y crear nexos sociales con sus pares. En el mundo contemporáneo, las personas están mucho más conectadas e informadas que en épocas anteriores; por lo mismo son más exigentes con las marcas, productos y/o servicios que consumen. Todo esto como consecuencia de la evolución de una serie de factores; sociales, culturales y comunicacionales. Ahora bien, el elemento clave de esta transición fue la penetración y el desarrollo de nuevas tecnologías en la vida cotidiana de las personas; en particular de internet. El crecimiento de internet, como herramienta comunicacional, ha generado que tanto las distancias espaciales como las temporales ya no sean una limitante para la comunicación.

Carballo (2007) expone que la revolución que ha generado en las comunicaciones internet, ha impactado en la forma de interactuar y de relacionarse de las personas. Generando entonces cambios en la forma que las marcas y los consumidores se

relacionan y comunican. Seybold (2001) apunta en relación a lo mismo, que las transformaciones que ha sufrido la forma de comercializar productos y/o servicios como consecuencia del auge de internet ha generado una nueva economía; la economía del cliente. La autora argumenta que la lealtad del cliente se ha vuelto el factor máspreciado por las diferentes empresas; donde el cuidado de la relación con el cliente pasa a ser un activo relevante para determinar el valor de una empresa.

Es así como internet juega un rol fundamental; ha pasado a constituir un medio idóneo para la generación de lealtad por parte de los públicos con las distintas empresas. Presentándose como un canal con doble entrada; donde el contacto directo con los públicos permiten conocer en mayor profundidad las necesidades y preferencias de los clientes. Dentro del contexto de internet, las Redes Sociales han sido la herramienta estratégica para las marcas. Es en ellas donde han logrado generar estrategias comunicacionales y de *marketing* que apuntan a la continua búsqueda de fidelización, lealtad y cercanía con los públicos; gracias al conocimiento de sus preferencias.

Es posible establecer entonces que internet como herramienta comunicacional, brinda la oportunidad a las distintas marcas de diferenciarse de su competencia. Para que así, éstas puedan centrar sus esfuerzos en generar un mayor compromiso con el cliente; generando una relación sólida, a largo plazo y de mutuo beneficio. Castelló (2010) aporta en relación a lo mismo que “las nuevas tecnologías se han configurado como los medios idóneos para alcanzar el nivel de personalización del mensaje y de interacción con el destinatario necesarias para satisfacer las expectativas del consumidor” (2010 pp.1-2) En este sentido, detalla el mismo autor, las Redes Sociales se han vuelto indispensables para el nuevo *marketing*, ya que constituyen herramientas dinámicas y flexibles capaces de adaptarse de forma sencilla y rápida a las transformaciones, siendo una herramienta estratégica para la comunicación empresarial.

La forma que tenían antiguamente las marcas para mostrarse en el mercado era a través de la publicidad, resaltando aquellas características que hacían único a sus productos.

Para Ramos (2007) este punto se ha visto transformado gracias a la revolución tecnológica contemporánea. El autor estipula que el cambio más relevante en esta nueva etapa comunicacional, es la variación en el enfoque de relevancia por parte de las empresas. Antes, para las mismas, todo el peso recaía en el producto siendo éste el elemento diferenciador. Ahora, las empresas centran sus esfuerzos en el trato con el consumidor; es decir el peso cae sobre la persona. En otras palabras, la importancia que ha tomado lo emocional por sobre lo racional.

Así resulta necesario intentar comprender al consumidor, desde una perspectiva emotiva, considerando cómo se articulan sus intereses y necesidades que lo llevarán a considerar de distintas formas a las diferentes marcas.

El concepto de comunicación estratégica entonces es necesario de abordar en relación a lo que la misma puede aportar a la entidad que la utilice. Scheinsohn (1997) define como comunicación estratégica a la

Disciplina destinada a optimizar la función de las organizaciones. Propone una hipótesis de trabajo orientada a ofrecer a los máximos responsables del área y a todos aquellos que operan en este ámbito, un marco referencial y operativo lógico, desde el cual pueden tomar sus decisiones y actuar.(1997, p.7)

Gracias a la comunicación estratégica las distintas empresas intentan crear valor para sí mismas. Focalizando sus esfuerzos en generar un discurso que brinde a sus públicos cada día algo más valioso y cercano para los mismos.

Es así como gracias a las nuevas tecnologías, las marcas definen distintas estrategias comunicacionales que pretenden ser coherentes con sus valores y su idea central de marca. Las marcas buscan presentarse ante los ojos de sus consumidores de forma clara mostrando su identidad y cultura; ya que así podrán ser conocidas por sus públicos y creando un lugar fructífero para crear relaciones duraderas con los individuos. De esta forma generar un diálogo fluido que no provoque ruidos en relación a su propia identidad. Es por esta razón, que las empresas buscan la realización de estrategias comunicacionales diseñadas especialmente para sus diferentes públicos. Dicha

segmentación es posible gracias a la información que brindan los mismos usuarios en relación a sus gustos y preferencias.

Alet (2001) considera que Internet al servicio de la comunicación, es una herramienta que puede ayudar a reforzar la imagen de marca, a través del aprovechamiento de las ventajas que brinda la tecnología y el desarrollo de nuevas herramientas de servicio. En este sentido, la tecnología ha promovido la participación activa de los usuarios; transformado la antigua visión de los mismos como receptores pasivos, a nuevos usuarios generadores de contenido. Generando de esta forma una modificación real en relación a cómo los mismos utilizan internet. El cual es visto ahora por parte de los usuarios como un elemento compañero del día a día; lo que ha producido profundos cambios en la forma de comercialización a nivel global.

En el presente capítulo se abordará la importancia que poseen las nuevas tecnologías y la *web* para las empresas considerando como punto inicial la relación de interacción que se puede crear entre usuarios y marcas. Se abordarán además la temática en relación a las Redes Sociales y cómo estas a través de variables como la interacción, los vínculos emocionales y la confianza pueden generar cercanía entre una determinada marca y su público.

2.1 Nuevas tecnologías en la comunicación publicitaria

A fines de la década de los ochenta, Internet era una herramienta a disposición exclusiva de científicos militares. Nace como consecuencia de un experimento de redes de computadoras fundado por el gobierno de EE. UU. Internet, aclaran Cook & Seller (1996) fue diseñado con la finalidad de generar que diferentes sistemas de computadoras de distintos fabricantes en diversos lugares geográficos pudieran compartir datos. Fue recién en la época de los noventa donde se convirtió en una plataforma de comunicación global. Comenzó así la revolución tecnológica que logró generar cambios radicales en la forma de comunicación entre personas, empresas y marcas.

El crecimiento de Internet como medio de comunicación global, gracias al volumen de audiencias que maneja, ha favorecido que se consolide además como vehículo útil para la publicidad; maximizando así la rentabilidad de inversión por parte de las compañías a través de campañas comunicacionales *online*. De esta forma, es posible sostener que internet posee un gran potencial de crecimiento no solo como mercado, sino que también como área de negocios. Esta herramienta argumenta Castelló (2010) le genera a las distintas marcas la oportunidad de crear valor, segmentar *targets*, generar notoriedad a un costo menor que la televisión y fidelizar a los públicos a través de la creación de comunidades en torno a las marcas. Convirtiéndose así en un medio estratégicamente necesario para los anunciantes.

La publicidad a lo largo del tiempo se ha valido de estrategias sutiles y rupturistas con la misión de cumplir con su principal objetivo; lograr que algo o alguien no pase desapercibido. La clara intención de entrar en la mente de los usuarios, ha obliga a la misma a utilizar diversas herramientas para tratar de generar interés, convencer, persuadir o transmitir una idea o un concepto.

El comportamiento del consumidor ha evolucionado como consecuencia de la fusión de diversos elementos; como los nuevos canales de comunicación, la tecnología digital, el acelerado ritmo de vida y el cambio radical en las costumbres sociales. Dicha transformación en el comportamiento afecta de diversas maneras al consumidor; como en su relación con las marcas, en sus formas de consumo, en las nuevas formas de consumo de la información, en las nuevas fuentes y formas de entretenimiento y en las maneras de interactuar en general. Factores determinantes para estos cambios son percibidos en la sociedad contemporánea. El auge de las Redes Sociales, el desarrollo de nuevas tecnologías y la creciente inclusión de dispositivos móviles como herramienta básica comunicacional son el reflejo de este cambio.

La *web 2.0* surge de la mano de Tim O`Reilly, quien utilizó por primera vez esta terminología explican Alonso y Arébalos (2009) en una conferencia para referirse a “una segunda generación en la historia *web*, basado en las comunidades de usuarios y en

una gama especial de servicios, como las Redes Sociales, los *blogs*, los *wikis* ... que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información". (2009; p. 46). La *web 2.0* es una forma distinta de comprender Internet explica De la Torre (2006), el autor plantea que gracias al desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas que facilitan y promueven el flujo de información son ahora las personas quienes tienen la capacidad de generar contenido y participar en la red. Esta nueva visión se centraliza en el entendimiento de todo aquello que permite al usuario la participación y la generación de contenido a partir de ellos. Esta nueva faceta del consumidor, explica Castelló (2010) ha permitido a las marcas utilizar un *marketing* de ida y vuelta; donde la fidelización de los clientes se convierte en el factor crítico de éxito para asegurar la competitividad y la diferenciación.

Todo lo anterior ha generado una transformación en la forma de hacer publicidad; restándole protagonismo a los medios clásicos como son la radio y la televisión; como consecuencia de los cambios culturales de la sociedad contemporánea. Ya no son el único medio mediante el cual se puede llegar a los consumidores. Ahora gracias a las nuevas tecnologías y al auge de nuevos medios de comunicación alternativos y virtuales se presenta un nuevo terreno fértil para el desarrollo de la publicidad.

Como los productos se renuevan y la tecnología avanza, la publicidad debe hacer lo mismo, y comprender este nuevo espacio virtual como un escenario lleno de nuevas oportunidades. Donde el trato directo con los consumidores puede ser una herramienta fresca y real que brinde valor a la marca. Ejemplo de lo anterior es la perspectiva del consumidor como generador de movimiento para las marcas; donde es él mismo según sus gustos y necesidades quién decide ser o no un propulsor de contenido.

2.2 El cliente como generador de contenido

La característica principal que define a los medios en el entorno digital es la necesidad de transformarse en un sistema multiplataforma capaz de emitir el mismo contenido a través de diferentes canales. Así internet se posiciona en un lugar determinante que influye directamente en la elaboración del contenido, en el modo que el mismo es comprendido y replicado por los usuarios.

A consecuencia del desmesurado crecimiento de la *web* en los últimos años, las estrategias para comercializar productos y/o servicios se han modificado. El cambio más significativo de esta revolución es la generación de espacios virtuales para los usuarios, como Redes Sociales, juegos *online*, comunidades participativas y lugares donde es posible intercambiar conocimientos y/o opiniones.

Para Ries y Ries (2000) Internet es una herramienta que le ha permitido al usuario obtener la capacidad de elegir el contenido que él quiere consumir, permitiéndole así tomar el control y dándole la posibilidad de generar contenido en base a sus propios criterios y gustos. Como se destacó anteriormente fue la aparición de la *web 2.0* la que generó el cambio de paradigma en relación al consumo de contenidos. Alonso y Arévalo (2009) hablan sobre este nuevo usuario, consumidor y generador de información, y lo denominan *peer* o prosumidor. El cual se caracteriza por poseer un activo rol tanto como usuario o servidor. Además según la visión de los autores, a diferencia del consumidor clásico; al *peer* le gustan las historias. Así, explican Alonso y Arévalo (2009) el hecho que al hablar de comunicación en medios sociales, el *peer* se convierte en el medio; “si las marcas quieren ser parte del mensaje, deben asumir que los usuarios son el medio; y aquello que transmitan, tomará las características propias de ese medio” (Alonso y Arévalo, 2009, p.72).

En este sentido es posible determinar que el cliente puede manifestarse de variadas maneras; haciendo un post en una Red Social, un escrito en un *blog* o un Tweet en Twitter. Todos los ejemplos anteriores tienen en común que todos son formas de

generar contenido en las manos del usuario. Es así como Alonso y Arévalo (2009) consideran que la figura del *peer* debe ser vista como la nueva P del *marketing*. La cual explican Alonso y Arévalo (2009) se suma a las cuatro clásicas bautizadas por McCarthy precio, plaza, promoción y producto. Esta afirmación no deja de ser relevante, ya que deja en evidencia la real incidencia que posee el *peer* dentro del esquema de negocio en la actualidad, que se sustenta en el nuevo rol como ente generador de contenido. Así, aclaran los autores frente al nuevo panorama de la comunicación y a la irrupción del *peer* como elemento estratégico; las marcas buscan construir una historia sobre la cual asentarse.

Wang y Li (2016) sostienen que las compañías que aprovechen el interés conjunto entre diferentes *peers* en distintos lugares del mundo respecto a una marca pueden utilizar como estrategia de cercanía con el cliente la creación en conjunto de un espacio virtual generando así un valor adicional a la marca, ya que para el usuario representa la posibilidad de aportar un granito en la configuración de la marca, generando así la sensación de pertenencia.

De esta forma la empresa pueden fomentar la participación de los clientes, incentivando el intercambio de opiniones entre los usuarios, y las marcas gracias a la interactividad. La interacción sostenida con los clientes podría entonces potenciar a la empresa y a su reputación, proporcionándole una imagen positiva, creíble y cercana con los usuarios. Las empresas entonces deben ajustarse a este nuevo escenario donde el poder está en las manos de los consumidores, como consecuencia de su mayor capacidad de participación en la red. Incluso superando a las empresas, puesto que la opinión de un cliente satisfecho vale más que lo que la compañía opine al respecto. Según Brujó (2013) lo anterior no debería ser visto como una dificultad, ya que sirve como referencia para tener conocimiento de cómo es percibida la marca por los usuarios, tanto positiva como negativamente.

Es así como parece necesaria la comprensión por parte de las empresas en relación al entorno digital como una herramienta clave para la creación de lazos y la comunicación

directa con los clientes. La expansión de Internet ha reformado conceptos tradicionales asociados al *marketing* y a la comunicación de marca, generando el espacio para la inclusión de nuevas herramientas, creativas y alternativas para dialogar con los usuarios. Es así como la narrativa pasa a tomar fuerza dentro de este contexto virtual, donde una historia, experiencia o vivencia narrada por un *peer* tiene mayor peso en la identificación mental del cliente que la marca vista en un afiche de vía pública. Es posible determinar entonces como se mencionó con anterioridad que en la actualidad el medio es el cliente, motivo por el cual la red debe ser correctamente aprovechada como una herramienta clave para la creación de valor de marca. En relación a esto, la participación activa del usuario en comunidades en línea podría crear una relación positiva con la marca, puesto que implicaría un sentimiento de pertenencia lo que potenciaría el compromiso y la lealtad del usuario hacia la misma. La clave estaría entonces en la generación de lazos con los clientes; que a través de Internet puede ser vista como la generación de cercanía.

2.3 La cercanía; elemento necesario para la construcción de relaciones

Como se destacó en el punto anterior, la generación de cercanía por parte de las diferentes empresas a través de sus respectivas marcas es una labor que se ha visto beneficiada gracias a la evolución de la tecnología. Con el auge de Internet en la vida cotidiana, las empresas han podido comprender y comunicarse con sus clientes de forma directa.

Para comprender la relevancia de la cercanía contextualizada en la relación que existe entre el cliente y la empresa, es necesario abordar el concepto desde diferentes puntos de vista. La cercanía es definida por la Real Academia Española (2016) como “la cualidad de cercano”; a su vez define cercano como un adjetivo que indica algo próximo o inmediato. Desde una perspectiva distinta, De la Torre (2008) explica el concepto cercanía como aquello que para el hombre se encuentra a una distancia espacial y/o temporal corta. Es decir, ambas definiciones establecen a la cercanía con aspectos y

objetivos medibles, refiriéndose específicamente a distancia entre objetos y/o seres vivos. De la Torre (2008) aclara que es posible poner en duda el significado de cercanía considerado como una distancia corta, ya que de esta forma se le pone límites al concepto, cerrando así su significado solo a conceptos medibles, siendo que cercanía para el autor también puede ser comprendida como una experiencia.

Es posible determinar entonces que la cercanía puede ser comprendida como aquello con lo que una persona trata de forma cotidiana y le genera algo, es decir, lo afecta de una manera u otra. Es posible admitir entonces que la cercanía va más allá de factores medibles, como las distancias o la velocidad; se relaciona además con la emocionalidad que puede experimentar una persona. Así, De la Torre (2008) estipula que al afirmar que una empresa es cercana, el consumidor hace referencia a algún tipo de sensación, emoción o incluso sentido de pertenencia con la misma.

Desde una perspectiva empresarial, la cercanía cumple un rol estratégico en la relación con el consumidor. López (2008) afirma que el reto actual de las marcas pasa por involucrar a los consumidores y hacerlos cómplices. El autor afirma que si las marcas logran generar cercanía eficiente con sus consumidores; las mismas aumentan sus posibilidades de ser elegidas. Las marcas deben ser fieles a sus consumidores y emitir un mensaje verdadero para los mismos, reflexiona el autor. El paradigma empresarial también evoluciona afirma López (2008), ya que hoy en día la retención y fidelización de los clientes más rentables es primordial para las empresas; es así como las mismas buscan crear relaciones a largo plazo apelando a la pertenencia, a la cercanía y las emociones. De esta forma, las empresas deben pensar de forma estratégica y apelar a la creación de relaciones afectivas cercanas con sus consumidores.

Maturana (2004) afirma que para crear cercanía es necesaria la interacción recurrente entre las partes. Resulta así vital la existencia de Internet, sobre todo de las Redes Sociales como medio idóneo actual para crear esta interacción entre empresas y consumidores. A través del uso de esta es posible que las empresas puedan generar un *feedback* mediante la comunicación con el consumidor. Teniendo acceso a conocer

los gustos, motivaciones y necesidades de los clientes. La interacción recurrente, entonces, funciona como elemento generador de confianza; lo que introduce al cliente en un camino que lleva de forma directa a la cercanía mutua entre cliente y empresa.

Es posible determinar entonces que el concepto de cercanía visto desde el punto de vista empresarial se basa en tres variables: los vínculos emocionales que un consumidor puede tener con una marca, la confianza que genera la empresa para el consumidor y la interacción entre ambas partes.

Las variables anteriormente destacadas resultan necesarias entonces para generar un vínculo real con el cliente, por lo mismo será necesario abordar cada una de ellas para comprender cuál es la forma idónea de llegar a los consumidores a través de una estrategia de relanzamiento *online* utilizando las Redes Sociales como medio de transmisión del mensaje.

2.3.1 Interacción

La interacción es un concepto ampliamente utilizado en distintos contextos; por lo cual su definición siempre varía en relación al mismo. El concepto interacción como tal es descrito por la Real Academia Española (2016) como “una acción ejercida de forma recíproca por dos o más fuerzas, agentes u objetos.” De la anterior definición es posible desprender que para que exista una interacción es necesaria la reciprocidad; en el caso específico de las marcas y los consumidores, ambos deben estar dispuestos a comunicarse para que exista una interacción. Gómez (2011) explica respecto a lo mismo, que para que exista comunicación entre ambas partes, es necesario generar un diálogo que permita una participación activa. Y de esta forma aclara el autor, generar uno de los pilares de la cercanía, la interacción.

Rivera (2012) establece que existe una diferencia entre las interacciones sociales y las interacciones sociales digitales. Aclara que las últimas acontecen en un espacio virtual donde las señales involuntarias de la comunicación física como lo son el lenguaje corporal y los gestos desaparecen. Explica que dicha interacción es igual de relevante

para los consumidores de hoy, pero aclara que la diferencia entre la interacción directa y la interacción a través de Redes Sociales recae en el rol social de la misma. Así un consumidor al interactuar con una marca dentro de las Redes Sociales lo hace frente a sus amigos y familiares. Es decir hay una interacción entre marca y cliente pero con la presencia de espectadores. Por lo mismo es relevante considerar que la interacción virtual vista desde el cliente, genera que el mismo acepte la asociación de la marca con su vida y sus valores; convirtiéndose así en generador de contenido para otros usuarios y para la marca como tal.

Las interacciones para Nash & Calónico (1996) pueden ser definidas como los procesos de comunicación de mutua influencia que involucran contacto entre dos o más mentes. Es a través de este contacto que se pueden generar cambios en el comportamiento del consumidor, afectando no solo sus preferencias hacia la marca sino que también la relación futura entre ambas; esto facilitaría el trabajo de lealtad y fidelidad en el momento que se genere cierta cercanía. Sin embargo, como explica Rummel (1976) es importante tener en consideración que estas interacciones son complejas en sus manifestaciones e interrelaciones por lo que las empresas deben ser conscientes y precavidas en la forma de interactuar con sus consumidores.

Así, explican Nash & Calónico (1996) es posible determinar que las interacciones dependen de ciertos factores. Por un lado se encuentran los propios valores, pensamientos y emociones de la persona; y por el otro lado factores externos como la cultura y la sociedad que no suele ser manejado de forma consciente pero que le permite a las personas compartir y generar comunidades.

Para Lozano (2009), la sociedad ha impuesto concepciones culturalmente dominantes para regular las interacciones. Según los autores, estas concepciones dominantes quedan de manifiesto al momento de relacionarse con otros individuos o colectivos. Las cuales expresan necesidades, intereses y voluntades.

Es posible determinar entonces, que al mezclar la interacción social con la tecnología y la generación de contenido por parte del usuario se obtiene un mensaje relacionado con la marca que no posee más fronteras que la decisión de cada persona de ser visto o no. La importancia entonces radica en que las interacciones de las marcas con los clientes en Redes Sociales permiten tanto a las organizaciones como al cliente generar un lazo de comunicación, que facilita la creación de relaciones cercanas y duraderas.

2.3.2 Vínculos emocionales

Las marcas actuales como se mencionó antes, se enfocan en construir relaciones con los consumidores. Dichas relaciones se sustentan en la necesidad humana de identificación con otros; es así como las empresas han debido afrontar esta realidad y trabajar en la creación de vínculos empresa-consumidor para de esta forma lograr que éste último lo vea como un par con el cual puede contar y confiar.

Para que una marca pueda ser poderosa debe combinar elementos tangibles e intangibles, como se explicó en el primer capítulo; y a la vez debe buscar transmitir características intrínsecas a ella para lograr la identificación con el cliente. Dicha identificación puede ser a nivel racional o emocional.

La excesiva oferta en el mercado turístico, genera la necesidad de diferenciación de las empresas no solo en relación a lo que hacen y comercializan, sino que en relación a cómo son y qué valores poseen. Así parece necesario para las empresas identificar estas características con su propia marca para generar un espacio de entendimiento entre empresa y consumidor.

Para entender el hecho que los consumidores puedan crear vínculos emocionales con las marcas, es necesario abarcar el concepto de humanización de las marcas. El cuál es comprendido como la atribución de características propias e intrínsecas del hombre a las marcas para generar de esta forma generar un vínculo. La humanización de las marcas es consecuencia de una estrategia de marca, que busca generar cierto grado de cercanía entre marcas y sus públicos para establecerse dentro del *top of mind* de los

consumidores y de esta forma brindarle valor a las mismas. La humanización de la marca permite la creación de personalidad de marca; la cual considera Aaker (1998) es la suma de características humanas que son asociadas a una marca.

La personalidad de marca como reflejo de cómo es la marca, incidirá de forma directa en la relación con el consumidor. Ya que es en relación a la misma que se sustenta el entendimiento por parte de los consumidores de la forma de ser y actuar de las distintas empresas. Así, parece necesario entonces considerar a la personalidad como elemento fundamental a la hora de crear una campaña *online* por medio de las Redes Sociales ya que la forma en que se establezca la relación con el consumidor dependerá de la forma de cómo ve éste a la marca. Así podemos ver cómo las personas pueden conectarse con una marca no tanto por los productos o servicios que venden, sino que por los valores que promueven. Una marca se puede describir como sustentable, preocupada por el medio ambiente, rebelde, alegre, elegante, etc. Esta característica es comunicada a través del plan estratégico de comunicación, cuando es recibida por los consumidores e identificada, ellos pueden sentirse conectados con la marca a nivel emocional; generando así un vínculo. Esta conexión es importante porque hace que el consumidor aprecie la marca como un conglomerado de características importantes para la misma y no sólo por el producto o servicio que ofrece.

Los vínculos emocionales son una de las diferentes formas con la que una empresa busca entablar una relación con los consumidores. En el caso puntual de estrategias de relanzamiento *online* es necesario para las empresas diferenciarse de forma clara de sus pares. Para que esta diferenciación pueda ser comprendida y vinculante con los usuarios, la empresa debe poder generar confianza en relación a lo que dice.

2.3.3 Confianza

La Real Academia Española (2016) define confianza como “esperanza firme que se tiene de alguien o algo; seguridad que alguien tiene en sí mismo”. La confianza como última variable a definir; es un elemento crucial para generar la cercanía ya que sin esta no es posible crear un ambiente propicio para la generación de vínculos, por lo tanto la interactividad entre marca y consumidores no es posible; ya que ambas variables son necesarias para establecer cercanía desde el punto de vista de las marcas con sus consumidores.

Para Luna & Velasco (2005), la confianza puede ser definida como el conjunto de expectativas positivas que se poseen sobre las acciones de los demás. La confianza para los autores se genera desde la seguridad entre dos partes involucradas, una de las cuales manifiesta una característica fundamental y la otra parte acepta y cree en esa característica.

Esto se relaciona con la humanización de las marcas, para Ghio (2013); ya que las marcas logran este objetivo sosteniendo una promesa de experiencia cumpliendo con el compromiso realizado más allá de las circunstancias y del contexto en que se desenvuelven, es decir, haciendo una promesa de confianza.

Para una marca es importante generar confianza en su público, ya que así éstos consumirán su bien o servicio con mayor probabilidad. La confianza entonces determinará que el producto o servicio que ofrece la empresa sea considerado por los consumidores o no; en relación a lo que la empresa transmite respecto a los mismos. Así, es posible establecer que la confianza es una de las bases que generan que un consumidor quiera o no obtener un bien o un servicio en relación al discurso que emite la marca.

2.4 Las Redes Sociales y el impacto en los consumidores

Junto con la evolución de Internet, se han ido desarrollando nuevas herramientas que han producido profundos cambios en la manera de interactuar y de relacionarse entre las personas y las organizaciones.

Fernández (2008) expone que internet es un canal a tener en consideración a la hora de buscar aumentar el capital social o capital de identidad de una persona o una marca. La autora explica que una persona o una empresa con Redes Sociales fuertes se beneficiará en base a las mismas gracias a que a través de ellas es capaz de crear un capital de identidad importante. Para Fernández (2008) se trata de una inversión; es la forma que tiene un usuario de promocionarse ante su público virtual. Así explica Fernández (2008) las Redes Sociales permiten aumentar el valor propio de una organización y como resultado aumentar las oportunidades de ser vista por los usuarios y preferida por los clientes.

Visto desde una mirada empresarial, internet se asemeja a una gran conversación. Las empresas comienzan entonces a ser conscientes de la importancia de ocupar un lugar en este nuevo entorno virtual comunicacional. Ya que quieran o no, todas las marcas son objeto de conversación en las Redes Sociales por parte de los usuarios. Así, las empresas deben ser partícipes de esta conversación y sólo así podrán ser consideradas por los usuarios como organizaciones cercanas a los mismos.

Según el estudio *Influencia de las marcas en la Sociedad 2.0* realizado por la agencia de publicidad NCA y la IE Business School (2010):

El sesenta por ciento de las empresas que utilizan Facebook como el medio por excelencia para sentirse cerca de sus clientes y provoca comentarios positivos sobre sus productos y servicios. ...Por su parte, el veintisiete por ciento de las empresas dispone de al menos de un blog corporativo mediante el cual se puede establecer un diálogo fluido entre sus clientes. (IZO, 2010)

Así, las Redes Sociales son un atractivo canal para las marcas que desean reactivar o generar *branding* para las mismas puedan hacerlo de forma sencilla y directa a través de la comunicación con sus clientes. Las mismas le permiten a las diversas empresas

segmentar, charlar, escuchar, movilizar, informar y ayudar a los posibles clientes para convertirlos en usuarios fieles.

Respecto a las Redes Sociales Ureña, Ferrari, Blanco & Valdecasa (2011) exponen que el crecimiento de estas no se sustenta únicamente en relación a la diversa cantidad de las mismas que existente actualmente en Internet, sino que se relaciona con las distintas funcionalidades que cada una de estas Redes Sociales ha puesto al servicio de los usuarios. En este sentido, es necesario comprender que la revolución provocada por las mismas no afecta únicamente a las personas, sino que también a las empresas. Provocando cambios no sólo a nivel de interacción sino que a nivel comunicacional y de estrategias elaboradas por las mismas con la necesidad de adaptarse a los cambios que ha vivido la sociedad.

Las Redes Sociales, desde una perspectiva psicológica y social explica Rivera (2010) pueden ser entendidas como las redes de relaciones que establece el ser humano, mediante las cuales el mismo puede formar su personalidad, participar de las distintas interacciones sociales y expresar su identidad. Así, explica el autor si se analiza el aspecto psicológico y sociológico, es posible observar que las Redes Sociales son las redes de relaciones que se establecen con otros individuos o entidades y que a través de ellas es posible establecer la personalidad propia, expresar la identidad individual y participar socialmente.

Del concepto anterior nacen las Redes Sociales en Internet las cuales según Rivera (2011) se basan en la idea de reproducir las relaciones sociales que ya existen para establecer otras nuevas. Según establecen Ureña, Ferrari, Blanco & Valdecasa (2011) una Red Social es un lugar dentro de la red donde los usuarios pueden relacionarse, compartir contenido, comunicarse y crear comunidades. Argumentan además que las Redes Sociales tienen la particularidad de transformar a los participantes en receptores y en productores de contenido.

Las distintas Redes Sociales explican Alonso y Arébalos (2009) aglomeran millones de personas de distintos lugares del mundo. Su función de entretenimiento y comunicación

derivaron en la capacidad de movilizar a las personas. Es por esto que es clave tener en consideración las Redes Sociales desde el punto de vista estratégico, ya que permiten apuntar a un público muy masivo, sin límites geográficos y movilizarlo hacia lo que estratégicamente la marca desee.

Todas las variables abarcadas en este capítulo; la interactividad, los vínculos emocionales y la confianza se encuentran relacionados de una forma u otra. La suma de estas variables será lo que logrará generar la cercanía. Todas estas variables logran desarrollarse en el contexto de relación entre marca y consumidor; reflejado en la idea de humanización de las marcas.

A modo de resumen, es necesario comprender que los cambios que trajo consigo la cercanía de estas nuevas herramientas tecnológicas no son el único factor que incide a la hora de desarrollar una estrategia de marca *online*, sino que también es necesario entender que la forma de comunicación entre empresas y clientes cambió. Para los nuevos clientes elementos como los vínculos emocionales, la confianza y la interactividad son necesarios para sentir una pertenencia con las distintas marcas; y así fomentar la fidelidad.

La generación de valor es fundamental para el desarrollo de una empresa, ya que brinda fuerza, constancia y diferenciación sobre sus competidores. El próximo capítulo busca relacionar aquellos conceptos que influyen de forma directa en la creación de valor empresarial. Específicamente se abordará al Sistema B de empresas como elemento generador del mismo.

Capítulo 3. El Sistema B como creador de valor

Las empresas se han visto obligadas a innovar en sus productos y/o servicios que comercializan impulsadas por la competencia en relación a la oferta y la demanda. Ghio explica que “La marca es un organismo vivo que evoluciona atendiendo a los cambios del entorno y sus audiencias potenciales” (2009, p.54) En relación a lo mismo, los consumidores ya no buscan únicamente la satisfacción de una necesidad, sino más bien pertenencia, transparencia y valores en común.

Como consecuencia de la globalización, de los nuevos medios comunicacionales y de las nuevas tendencias; se presenta en la actualidad un nuevo tipo de consumidor. Un consumidor informado, exigente, no únicamente en lo que compra, sino en cómo funcionan las empresas que le brindan los productos y/o servicios que requiere. Para Davis (2010), estos clientes más sofisticados, han generado la necesidad de crear elementos que tengan como objetivo movilizar los sentidos a través de la experiencia como elemento diferenciador. El mismo autor sugiere que para este nuevo tipo de consumidor, el hecho que la marca que selecciona involucre aspectos que la caracterizan desde un punto de vista simbólico es relevante. Así los compromisos con la comunidad a través de causas medioambientales o de índole social, juegan un rol protagónico. Estas preocupaciones según el autor, han ido creciendo en la visión social actual, y en particular en la mente del consumidor. Así, se presenta un terreno fértil para la aparición de un nuevo tipo de empresas, que pretenden posicionarse en el mercado como entidades que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores a través de una oferta ecológica y social adecuada para las distintas necesidades de los consumidores. Generando de esta forma un nuevo paradigma empresarial; donde las ganancias no son el fin, sino un camino para solucionar problemáticas sociales y medioambientales; las empresas B. El gran obstáculo que tienen por delante esta tendencia en la economía, es que el actual sistema económico no está diseñado para funcionar de esta forma. Para Gilbert (2013) el simple hecho que existan empresas que direccionen sus capitales con la finalidad de generar un impacto positivo, mientras al

mismo tiempo ascienden en sus negocios es difícil de abordar dentro del sistema capitalista actual. El surgimiento y la función de este nuevo paradigma empresarial, será abordado en mayor profundidad a lo largo del presente capítulo.

El valor de marca, es una herramienta fundamental a la hora de analizar el comportamiento del consumidor en relación a la misma. Es considerado una herramienta del *branding*, que proporciona a las empresas conocimiento en relación a la percepción del cliente. En base a ese conocimiento, las empresas pueden planear estratégicamente medidas que los acerquen a sus públicos y de esta forma los prefieran por sobre otras. A continuación se desarrollará la noción de *Brand equity* comprendida como la generación de valor.

3.1 Creación de valor: *Brand Equity*

Aaker (1994) denomina al valor de marca como el conjunto de cualidades o responsabilidades asociadas al nombre o símbolo de una marca; las cuales agregan o restan valor. El valor es un activo intangible relevante para las empresas por sus aspectos financieros y psicológicos. Ya que a través del conocimiento de aquellos aspectos que son reconocidos como generadores de valor, la empresa puede trabajarlos e incentivar a una comunicación que busque generar conocimiento general respecto a los mismos.

El concepto de *Brand equity* es explicado por Wilensky (1998) como la forma que poseen las empresas para medir el valor entre el capital financiero y el simbólico. Según el autor, las empresas a partir de una visión estratégica, desarrollan un universo simbólico en torno a su marca; para incrementar a largo plazo los activos de la compañía. Para el autor, el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor es estratégicamente determinante, ya que funciona como reflejo de cómo los clientes ven a la marca. Es pertinente establecer entonces, que el *Brand Equity* surge como consecuencia de las diferentes percepciones, conocimientos y conductas que tienen los clientes en relación a la marca. En base a esto, se podría afirmar entonces que las

empresas se deben a sus públicos, ya que son éstos quiénes a la larga, las forman, transforman y valorizan. Existen distintas formas para crear *Brand Equity*, desde la perspectiva de creación de valor. Aaker (1997) considera al valor de marca como una combinación de conocimiento, asociaciones de marca y lealtad que juntas, son generadoras de valor para un servicio o producto. Agrupa cuatro activos fundamentales en relación al mismo, que guiarán el desarrollo de la marca su gestión y cuantificación. El primero corresponde al reconocimiento de la marca el cual argumenta el autor, muchas veces es poco valorado. A pesar de esto, aclara Aaker (1997), que el reconocimiento demuestra cierto nivel de injerencia en relación a la percepción del consumidor e “incluso al gusto: las personas prefieren lo familiar, y están preparadas a adscribir todo tipo de buenas actitudes a conceptos que les resultan familiares”. (Aaker, 1997 p. 33). El segundo activo diferenciado para el autor corresponde a la calidad percibida, que es la percepción por parte del consumidor sobre la calidad general del servicio y/o producto, considerando las demás ofertas presentes en el mercado.

Las asociaciones de marca corresponden al tercer activo generador de valor establecido por Aaker (1997), el cual se caracteriza por incluir todo aquello que genere una conexión entre cliente y marca. La gestión de marca se debe encargar de crear asociaciones positivas para la marca, y de esta forma el cliente trasladará las mismas a su mente, otorgándole valor a la marca.

El último activo presentado por el autor corresponde a la fidelidad de marca, la cual se encuentra en palabras de Aaker (1997) “en el corazón de todo valor de marca”. Lo que plantea el economista en relación a este punto es la importancia que posee la identificación y fortalecimiento de un segmento de clientes fiel. Ya que esta característica le brindará a la marca un valor significativo.

Resumiendo lo explicado por Aaker, es posible establecer que el reconocimiento, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la fidelidad serán elementos clave de desarrollar en la generación de valor para la empresa. Donde cada una de estas características jugará un rol protagónico en la construcción mental de la marca por parte

del consumidor. Y a través de las mismas, la empresa puede intervenir y generar acciones que promuevan la generación de valor empresarial.

3.2 Valor de marca: Sustentabilidad

La empresa debe ser considerada como parte de la construcción de valor ya que las acciones que esta realiza podrían impactar en la imagen y percepción de los clientes respecto a la marca. Además, el valor de una marca es el reflejo de su identidad.

Sancho (1998) afirma en relación al concepto de sustentabilidad, que el mismo fue definido en el informe de *Brundtland* en el año 1987, entendido como “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de satisfacciones propias de las generaciones futuras”. (Sancho, 1998, p.259). El *World Conservation Union* (IUCN) (1980) define al desarrollo sustentable como “El proceso que permite el desarrollo sin degradar o agotar los recursos que hacen posible al mismo desarrollo” (Sancho, 1998, p.259) Lo explicado con anterioridad por el autor se puede conseguir a través de un uso mayor de aquellos recursos que son renovables o tratando de desviar el uso de los recursos que se regeneran más lentamente a la utilización de aquellos que se renuevan en menor tiempo. Así, es posible determinar que la sustentabilidad tiene la característica diferencial de tener una visión arraigada de futuro como parte de su ADN por lo que promueve todas aquellas prácticas que permitan mantener o recuperar los recursos renovables.

La idea de crecimiento sustentable ha estado ligada tradicionalmente con el concepto medioambiental, en la actualidad es un concepto más amplio, que incluye otros elementos que le brindan al concepto un carácter más amplio. Esto es, debido a que incluye numerosos campos de interacción dentro del concepto de sustentabilidad, como lo son aspectos económicos, sociales y culturales. A través del desarrollo de prácticas que promuevan a la sustentabilidad, las próximas generaciones podrán disfrutar de las mismas riquezas que ofrece en la actualidad la Argentina.

MacIntyre, Hetherington & Inskip (1993) definen tres aspectos fundamentales en relación al desarrollo sustentable. Primero puntualizan que el desarrollo sustentable desde una perspectiva ecológica, garantiza la mantención de los procesos ecológicos esenciales, de los recursos biológicos y de la diversidad biológica. En relación al desarrollo sustentable desde una perspectiva cultural y social; los autores afirman que el mismo garantizará que los hombres aumenten el control sobre sus vidas, haciendo compatibles los valores y la cultura de las personas involucradas en el mismo, y a la vez fortalecerá la identidad local del lugar donde se desarrolla.

El último aspecto que consideran los autores es el económico; desde una perspectiva sustentable, se garantizará que el desarrollo sea económicamente eficiente. A través de la generación de trabajos, la mejora en la economía local y la gestión adecuada para la conservación de los recursos y de las futuras generaciones.

Así es posible afirmar, que el desarrollo sustentable es un proceso de cambio, que se centra en la generación de un sistema que vaya renovando sus recursos de forma constante, al igual que el desarrollo tecnológico, la dirección de las inversiones y las condiciones de infraestructura. Y poder generar así transformaciones que se ajusten a las necesidades del presente y del futuro.

La función básica y esencial de una empresa explican Senior, Narváez, Fernández & Revilla (2007) es la creación de valor. Para Ogliastri (2003) la creación de valor en relación con la sustentabilidad significa no malgastar los recursos, brindarle al consumidor un producto cuyo valor sea superior al precio y proponer sustentabilidad. El mismo autor explica en relación a las acciones cívicas de las empresas, que las mismas poseen diversas retribuciones para las mismas; como lo es el reflejo de una imagen positiva frente a los consumidores, inversionistas y gobiernos. Así como ventajas para motivar, atraer y retener empleados valiosos y socialmente responsables. Para Benavides y Gastelumendi (2001) en el mundo globalizado de hoy, existe un consenso sobre la concepción de prácticas de responsabilidad ambiental como un factor que

beneficia a la empresa, no obstante estos beneficios no son vistos de la misma manera por todo el mundo empresarial.

La creación de valor sustentable explican Senior, Narváez, Fernández & Revilla (2007) implica que las empresas puedan generar valor empleando de forma más eficiente los recursos y/o a la vez disminuyendo los niveles de consumo en relación a los materiales que utilizan para generar sus bienes. Así podrán reducir la contaminación asociada a su actividad. Otra forma de generar valor plantean los mismos autores, es operar de forma transparente, responsable frente a los públicos y a la vez aplicar criterios de responsabilidad ambiental.

Nuñez (2003) argumenta que la estructura del valor empresarial de este siglo pone en manifiesto la naturaleza y la magnitud de las oportunidades asociadas con el desarrollo sustentable y relaciona a las mismas con la creación de valor empresarial. Es así como bajo esta perspectiva de creación de valor a través de prácticas sociales y medioambientales responsables pueden ser vistas como características fundamentales a desarrollar en las empresas. Pero a su vez, presenta un espacio donde un nuevo paradigma empresarial se ajusta a estos parámetros; las empresas B.

3.3 El Sistema B; empresas que cambian de dirección

Para Abramovay y otros (2013) las empresas B son un fenómeno emergente en el mercado actual y surgen en relación a un nuevo actor en el mercado; las organizaciones híbridas o empresas con propósito. Gatica, Koljatic y Miranda (2013) describen los atributos de estas organizaciones, argumentando que estas incorporan objetos sociales y/o medioambientales en su propósito organizacional. A su vez, coordinan los objetivos económicos y los mecanismos de mercado con sus objetivos sociales y/o medioambientales. Asumiendo así el compromiso de considerar el interés de los dueños de las empresas, de los accionistas y el de los grupos de interés de la empresa. Estas organizaciones híbridas, se comprometen además a reportar sus resultados económicos, sociales y medioambientales con la intención de transparentar todo su

accionar. La última gran característica que destacan los autores en relación a estas organizaciones, es el hecho que las mismas reparten las utilidades de forma tal, que no afecte el bienestar de los trabajadores, de los accionistas y al cumplimiento de su misión. Hoffman y Haigh (2012) aportan que las organizaciones híbridas se sustentan en un nuevo y creciente perfil de individuos que dan mayor valor a la vida saludable, la justicia social y medioambiental, la sustentabilidad ecológica en los productos y servicios que compran, las compañías en las que invierten, las empresas para las cuales trabajan, y el estilo de vida que llevan.

Es así como se podría argumentar que dichas entidades constituyen un nuevo concepto de organización, que intentan generar ingresos con mayor consciencia a través de un modelo lucrativo pero buscan cumplir con misiones sociales y ecológicas; las cuales históricamente se han asociado con modelos sin fines de lucro. Estas organizaciones híbridas, nacen bajo la premisa que ni las organizaciones sin fines de lucro (ONG) ni las empresas tradicionales poseen modelos capaces de atender a los desafíos globales actuales.

Gilbert señaló en una clase abierta realizada en la Argentina el 2013 que

Si la meta de una empresa es una economía sustentable donde ésta piense en generaciones futuras desde un punto de vista ambiental. O una economía inclusiva donde la empresa trate de generar riquezas para la mayor cantidad de gente posible, para que puedan participar y alcanzar todo su potencial como seres humanos, entonces el sistema operativo actual no está diseñado para maximizar el éxito de esa empresa. (Gilbert, 9 de Junio de 2013)

Las empresas B surgen en el año 2008 en EE.UU. fueron desarrolladas por la organización sin fines de lucro (ONG) *B Lab* y se extendieron a países como Chile, Colombia, Brasil y Argentina de la mano del Sistema B, que funciona como representante de la misma entidad en Latinoamérica. El Sistema B es una Organización sin fines de lucro que engloba una plataforma con 1937 empresas en 130 industrias, que incluyen 50 países. En la Argentina, según los datos oficiales del Sistema B actualmente existen 47 empresas B correctamente certificadas en distintas industrias. (Sistema B, 2016)

El Sistema B de empresas es un movimiento global que busca generar de manera simultánea valor económico, social y ambiental. La característica en común entre las empresas que son parte del Sistema B, es el hecho que todas buscan la misma meta global o misión global definida por la misma entidad en su página institucional como “Construir un ecosistemas favorables para fortalecer a las empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales; es decir a las empresas B.” (Sistema B, 2016)

La visión del Sistema B, que al igual que la misión es común para todas las empresas certificadas como B es descrita como “una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza.” (Sistema B, 2016)

Para Gilbert (2013) muchos de los actuales emprendedores que crearon una empresa B, quizás hace veinte años lo que hubiesen hecho es crear una ONG, o dedicarse a la política, en cambio hoy en el siglo XXI han decidido utilizar los negocios como herramienta para generar un cambio en la sociedad.

3.2.2 La historia de las empresas B: *B Lab*

Jay Cohen Gilbert, Andrew Casoy y Bart Houlahan son los padres fundadores del Sistema B global. Previamente fueron exitoso emprendedores de la mano de su primer empresa *AND1* explican Abramovay y otros (2013). La característica diferencial de esta empresa era que la misma intentaba promover dentro y fuera de la organización mejoras en relación al impacto ambiental y social explican los mismos autores. La empresa debió ser vendida por la incapacidad de sus dueños de sostener esta nueva forma de hacer negocios.

Paralelamente a lo anterior el año 2000 en EE.UU. la venta de la heladería *Ben & Jerry's* a *Unilever* generó un debate dentro del mundo empresarial. Dicho proceso argumentan Abramovay y otros (2013) ratificó el hecho que en ese país el criterio que guiaba a las decisiones empresariales era en relación a la mejora del rendimiento financiero para los accionistas. Al igual que los emprendedores anteriormente mencionados, los creadores

de *Ben & Jerry's* desarrollaron su negocio de venta de helados con una gestión diferente a lo convencional. Donde el impacto ambiental, social y la relación con los empleados eran considerados pilares fundamentales para el funcionamiento empresarial. Pero al igual que la empresa *AND1*; la imposibilidad de sus propietarios de demostrar que este sistema de negocios distinto podría crear un mejor resultado para sus accionistas, para las futuras generaciones, y para los trabajadores desembocó en la venta de la empresa a *Unilever*.

Abramovay y otros (2013) explican que en EE.UU. todas las personas que participan en el funcionamiento de una empresa deben orientar sus esfuerzos a maximizar el retorno económico para los accionistas. Y en el caso de que se incentiven acciones que puedan reducir este beneficio, se considera un incumplimiento a la responsabilidad monetaria afirman los mismos autores. Vale decir, que en EE.UU las empresas pueden desarrollar actividades o acciones de impacto social o ambiental positivo únicamente si estas generan un retorno financiero demostrable.

Fue así como en 2006, Jay Cohen Gilbert, Andrew Casoy y Bart Houlihan buscaron la oportunidad para generar un espacio en el mercado, dónde las empresas que en él participaran pudieran desarrollar su actividad económica y a la vez generar un aporte positivo para la sociedad y el medioambiente. Para Abramovay y otros (2013) estos emprendedores fueron capaces de comprender la necesidad que existía de ampliar la responsabilidad legal de los accionistas y de los inversores para poder de esta forma solucionar problemas ambientales y sociales en corto plazo. Además sería una apuesta de mejora en el valor financiero para las empresas a largo plazo.

Fue así como crearon una organización sin fines de lucro llamada *B Lab* en EE.UU. donde se agrupan aquellas empresas a partir de la certificación de empresa B. A través de la cual promovían de forma paralela cambios a nivel legislativo que den sustento a este nuevo paradigma empresarial.

Abramovay y otros (2013) explican que a mediados del 2011 de la mano de cuatro emprendedores: Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzálo Muñoz y María Emilia

Correa; “Surge la idea de promover fuerzas económicas para la transición hacia las nuevas economías y un desarrollo más sostenible en América del Sur”. (2013 p.27)

Estos emprendedores con gran experiencia a nivel profesional; coincidían en lo difícil que es promover cambios al interior de empresas tradicionales; cuando la finalidad de la misma y su búsqueda mayor es privilegiar el rendimiento financiero. Como parte del proceso de investigación llegaron a conocer y valorar el *B Lab* de EE.UU. Creando así el Sistema B el cuál es definiéndolo como “Una plataforma global que facilita y da escala a empresas que redefinen el éxito en los negocios y nuestras sociedades utilizando la fuerza del mercado para resolver problemas ambientales y sociales” (Abramovay y otros 2013, p.28) Este Sistema aborda tres desafíos estratégicos argumentan los mismos autores: el primero hace relación con el volumen. La iniciativa del Sistema B es aumentar el número de empresas B en Latinoamérica; empresas que sean innovadoras, líderes, con impactos demostrables. Como segunda instancia el Sistema B busca apoyar a las empresas B para que éstas puedan aumentar su valor económico, social y ambiental. Y como último desafío estratégico plantean desarrollar un contexto propicio para el correcto desenvolvimiento de las empresas B, a través de políticas públicas, marcos reguladores, academias e investigación; promoviendo de esta manera la existencia de las empresas B en la mente de los ciudadanos y los consumidores.

3.2.1 Las empresas B

Abramovay y otros (2013) diferencian a las empresas B de las empresas tradicionales en base a tres preguntas claves. La primera hace relación con las utilidades; los autores argumentan que las empresas B consideran a las mismas como una herramienta para lograr sus objetivos y no un fin en sí mismo. Las utilidades son indispensables y necesarias para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización con el paso del tiempo; pero no son la razón de ser o del accionar de la empresa. Para los autores “estas empresas redefinen el propósito al redefinir su sentido de éxito”. (Abramovay y otros; 2013, p. 23). Los nuevos emprendedores y empresarios comprenden que su

propósito tiene relación con la mejoría de aquellas condiciones que propusieron cambiar: el buen trato y la seguridad de los trabajadores, evitar los desechos tóxicos y la basura, cuidar y regenerar suelos, brindar nutrición saludable, luchar por la igualdad de género en los distintos cargos entre otros. Lo que rescatan los autores es el hecho que el éxito de estas empresas no se mide únicamente con el logro de sus objetivos financieros sino con el logro de los objetivos que rodean a la empresa; en palabras de los autores el “¿Para qué? De las utilidades” (Abramovay y otros, 2013; p. 23).

La segunda pregunta clave que abordan Abramovay y otros (2013) en relación a las empresas B tiene relación con la dirección que toman las utilidades; vale decir para que son utilizadas. Las empresas B amplían el espectro de beneficiarios de las utilidades; privilegiando el reparto de las mismas entre empleados y la comunidad; y a la vez buscan reducir la diferencia entre los sueldos más altos y más bajos de la empresa.

En relación a la última pregunta planteada por Abramovay y otros (2013) para diferenciar a una empresa B, esta tiene relación con la forma en que obtienen las utilidades. Esto es debido a que las empresas B califican su forma de operar, en la búsqueda de mejorar aquellas prácticas de gestión tanto internas como externas de la empresa.

Las empresas B al igual que cualquier otro negocio hacen dinero y remuneran a sus empleados, su diferenciación respecto a las otras empresas recae como explica Muñoz (2013) en los compromisos que adoptan y persiguen. Buscando siempre incluir un triple impacto desde lo que hacen. Se distinguen por en primer lugar, explica Muñoz (2013) y como se explicó con anterioridad en la búsqueda de soluciones a problemas sociales y ambientales desde los productos y servicios que comercializan, y también desde sus prácticas laborales, relaciones con las comunidades, proveedores, prácticas ambientales y diferentes públicos de interés. Como segundo término estas empresas atraviesan un riguroso proceso de certificación que analiza todas las dimensiones de la empresa. Las empresas deben cumplir con estándares mínimos de desempeño, realizando un fuerte compromiso con la transparencia al reportar públicamente sus impactos sociales y ambientales. Muchas de las empresas que se certifican no son

perfectas, pero adquieren el compromiso de la búsqueda continua para mejorar. Y a la vez, posicionan el propósito empresarial en el corazón de su modelo de negocio. Además modifican sus estatutos corporativos con el compromiso de considerar antes de tomar cualquier decisión los intereses de los colaboradores, la cadena de valor, las comunidades afectadas y el medio ambiente. El tercer y último impacto que generan las empresas B, es la realización de acciones legales que buscan proteger su misión y propósito empresarial, y así combinar su interés público con el privado.

López (2013) explica que las empresas B poseen una doble misión; la generación de utilidades razonables para sus inversionistas y la vez la construcción de valor público para sus diferentes grupos de interés. Silva (2013) aporta además que a diferencia de las empresas tradicionales que responden con sus decisiones de corto plazo sólo a los intereses de los inversionistas, las empresas B vincula sus decisiones a largo plazo a sus trabajadores, comunidades, entidades no gubernamentales, gobiernos y consumidores.

Es así como nace la idea de una organización que represente diversos sectores, tamaños, territorios y modelos innovadores que sean motores de bienestar. Si bien el rol del Estado y la sociedad civil es fundamental, explican Abramovay y otros (2013) no son suficientes para dar solución a los principales retos globales. Para esto nacen las empresas B, que buscan redefinir el sentido de éxito de un negocio, buscando ser mejores empresas para el mundo y no del mundo. (Sistema B, 2016)

3.3.3 Beneficios de la inclusión de una empresa al Sistema B

En relación a los beneficios que obtienen las empresas al incorporarse a este Sistema de empresas, según describe la misma entidad en su página oficial, ser parte del Sistema B incluye pertenecer a una comunidad global que busca proteger legalmente la misión de la empresa y de esta forma lograr que la misma perdure en el tiempo. Al mismo tiempo la empresa se abre a nuevos mercados, ya que accede a un Sistema

Global internacional que le permite ir más allá de las fronteras en donde la empresa se establece físicamente.

Por otra parte, para permanecer dentro del Sistema de empresas B, es necesario acceder cada dos años a un proceso de certificación que puede ser utilizado por las empresas como una herramienta de mejora continua, y de esta forma podrán ver aquellos aspectos que lograrán aumentar su impacto positivo de manera permanente.

El acceso a nuevos clientes es otro de los beneficios; ya que las empresas B se integran a la cadena de valor de grandes empresas y además se asocian comercialmente con otras Empresas B, teniendo prioridad la relación entre estas por sobre la relación con una empresa tradicional. Rodrigo Rojas argumenta; que para las empresas B, la relación comercial entre las mismas es prioritario. De esta forma una empresa B priorizará compartir proyectos o contratar servicios de una empresa B antes de pensar en una empresa tradicional. (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016)

Otro de los beneficios que destaca Rodrigo Rojas es que al ser parte del Sistema B, las empresas consiguen descuentos y bonos otorgados por el *B Lab* o el Sistema B como tal; ofreciendo asesorías pro-bono, descuento en plataformas informáticas entre otros. (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016).

Una empresa B posee como valor agregado contar con un respaldo internacional, que le otorga pertenencia, desafíos y deberes pero que a la larga, éstos serán considerados beneficios empresariales ya que a través de la resolución de los mismos, los consumidores podrán tomar su decisión de compra con conocimiento claro respecto a la organización que eligen y a la que no.

Una vez vistos los beneficios que podría traer para las empresas su inclusión al Sistema B, es necesario destacar los beneficios que podría obtener un cliente al seleccionar un producto o servicio comercializado por una empresa B.

3.3.4 Beneficios para los clientes

Las empresas B lograr generar empatía con este nuevo tipo de consumidor en auge. Un consumidor preocupado por el medio ambiente y por el mundo, que prioriza el bien común antes que el bien personal. Un usuario crítico y generador de contenido social que asume un rol diferencial en relación a los consumidores clásicos.

Vale la pena destacar la importancia en el impacto social y medioambiental que este nuevo tipo de empresas en auge generan, ya que es este su mayor reflejo a nivel visual en la sociedad, como explica Rodrigo Rojas “Hoy en día ser una empresa B, te da valor comercial y social. La gente ya no consume por consumir hay un consumo más consciente y racional que viene en auge en las nuevas generaciones.” (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016)

Rodrigo Rojas explica que al ser una empresa B, “Se hace evidente que tu empresa cumple con ciertos estatutos para ser considerada como tal.” (Comunicación personal, 31 de Octubre de 2016). Rodrigo explica en la entrevista que una empresa al certificarse como empresa B está obligada a demostrar que lo que dices, lo está haciendo. Transformándose de esta forma en un valor agregado para el consumidor, quien al momento de comprar o preferir un servicio/producto tiene la seguridad de que la empresa que elige está impactando de forma positiva al mundo. No son entes generadores de contaminaciones, promueven el buen trato con los trabajadores y evitan la desigualdad laboral en términos de género. Es posible establecer entonces que las empresas B poseen un enfoque basado en el mercado, pero proponen a la sociedad una opción distinta en la cual puedan elegir donde crear, trabajar, invertir o comprar sus productos con mayor información. Este tipo de empresa no trata de maximizar únicamente el valor para los accionistas o *Shareholders*, sino el valor compartido para todos los públicos de interés del negocio afirma Gilbert (2013).

Así, es posible determinar que más allá de los beneficios que pueda tener la empresa para sí misma, el Sistema B dota a las empresas de una visión y valores poco convencionales en el mercado empresarial actual. Donde a través de la manifestación

de los mismos por parte de las empresas gracias a su pertenecía al Sistema B, podrán generar lazos más cercanos con los consumidores. Compartiendo valores, una visión de futuro y una nueva forma de hacer el bien a través de la comercialización de productos y servicios.

A continuación se presenta el desarrollo de la nueva identidad de marca de la empresa *CaraSur*, con la finalidad de generar un plan estratégico para el relanzamiento *online* de la misma dentro del Sistema B de empresas. Para lo mismo será necesario conocer el contexto en el cual se desenvuelve la empresa en relación a los productos y servicios que comercializa; esto es el turismo aventura.

3.4 Posicionamiento

En los mercados competitivos actuales es imposible hablar de las marcas sin hablar de posicionamiento. El cual es un concepto según Wilensky (1998) subjetivo que se arraiga en la mente del consumidor; el autor agrega que esta es la dificultad por lo que es tan dificultoso generar un reposicionamiento. Así, como me mencionó en el capítulo uno, la marca se compone a partir de la percepción que los clientes tienen respecto a sus principales características, estableciendo a partir de esto su posición en el mercado.

Wilensky (1998) define al posicionamiento como el lugar que ocupa la marca dentro del mercado respecto a la competencia. El mismo autor plantea la existencia de diversas estrategias para posicionar a la marca dentro del mercado; así es posible configurar una estrategia que tenga como diferencial los atributos tangibles asociados a la marca, estrategias de marcas relacionadas con la ocasión de consumo o marcas que hacen su estrategia de posicionamiento en base a un segmento determinado de clientes o considerando un estilo de vida.

Wilensky (1998) establece que el posicionamiento de cada marca tendrá influencia en su propia identidad y perfila muchos rasgos del carácter de la marca. Las marcas que hacen énfasis en el concepto de liderazgo como aspecto fundamental de marca, buscan que esta característica las posicione por sobre otras con las que compite de forma

directa. Las mismas consideran que los clientes verán su característica de líder como un elemento generador de valor.

Las empresas B suelen realizar parte de su estrategia de posicionamiento en base a su pertenencia al Sistema B. Dicho posicionamiento es actualmente válido, ya que genera una diferenciación clara respecto a la competencia. A su vez, no cualquier empresa es parte de este Sistema de empresas, menos en la Argentina, por lo mismo, las empresas que si pueden ser denominadas empresas B utilizan esta diferenciación como rasgo significativo a la hora de generar una estrategia de posicionamiento.

Capítulo 4: *CaraSur* y el turismo aventura

El siguiente capítulo abordará en profundidad a la empresa *CaraSur*, su relación con el turismo aventura y su visión del turismo aventura sustentable. Para esto, será necesario como sustento teórico la realización de distintas entrevistas a informantes claves con la finalidad de reformular la identidad de la empresa considerando aquellos elementos nuevos asociados a su certificación B que aporten valor a la misma para su relanzamiento *online*. Además se abordarán los elementos que componen el *Brand Character*, para que de esta forma la empresa pueda tener un diálogo cercano y claro con sus clientes.

Es necesario abordar una mirada en relación al turismo aventura en la Argentina, ya que responde al contexto actual donde la empresa se desenvolverá. Todo con la finalidad de crear posteriormente en el capítulo cinco un plan de comunicación adecuado para la marca, considerando todos los aspectos que se abordarán en el presente capítulo.

4.1 Argentina y el turismo aventura

“Si un país tiene algo interesante para ver o visitar, tiene que comercializarlo de la forma más agresiva posible. El turismo representa aproximadamente el diez por ciento de la actividad empresarial de todo el globo” (Trout y Rivkin 1996, p. 59). En base a este postulado se aprecia la importancia del turismo en la economía mundial, y en consecuencia en la Argentina. Reconociendo así, un espacio fértil de oportunidades de negocios para el país, donde la riqueza y la belleza propia de la Argentina brinda una inmejorable posición.

Argentina cuenta con una enorme diversidad de paisajes y bellezas que la hacen un destino idóneo para los turistas de todo el mundo. Su riqueza cultural, natural y social ha generado que sea posible en este destino la práctica de diversas ramas del turismo; como el turismo aventura, el turismo cultural, turismo religioso, culinario entre otros.

En el caso de la empresa *CaraSur*, su actividad comercial gira en torno a la práctica del turismo aventura. Natalia Sosa comenta en relación a esta categoría dentro del espectro del turismo; que el mismo propone la búsqueda de aventura como elemento diferenciador, y se caracteriza por la realización de actividades extremas al aire libre, en un entorno natural. (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016)

Los turistas que practican el turismo aventura abandonan el rol pasivo convencional de turistas observadores, y pasan a ser protagonistas del paisaje natural. El turismo aventura consta de diferentes modalidades en los distintos medios a través de las cuales los aventureros pueden disfrutar de diversas actividades poco comunes dentro del espectro del turismo convencional. Dichas actividades requieren la realización de un esfuerzo físico de distinta intensidad, dependiendo la actividad y el estado físico de la persona; fusionando de esta forma el deporte con el turismo. Por lo mismo, el turismo aventura es considerado un tipo de turismo activo que se caracteriza por ser participativo, y que tiene por motivación principal el logro de una meta específica luego de superar una serie de obstáculos naturales gracias a un esfuerzo físico. Vale decir emplea a la naturaleza como soporte y medio para la práctica de actividades deportivas.

Hall & Weiler (1992) definen al turismo aventura como una actividad que tiene la finalidad de la búsqueda del riesgo, el autodescubrimiento, la autorrealización, el contacto con la naturaleza y el contacto social. Knopf (1989) argumenta que lo que diferencia a las actividades realizadas bajo el marco del turismo aventura, de las actividades de recreación tradicionales al aire libre es la búsqueda por decisión propia de riesgo y la incertidumbre del resultado; que es lo que se denomina como la aventura.

Natalia Sosa comenta respecto al turismo aventura que el mismo puede ser diferenciado en dos ramas. La *soft* o suave, que requiere de conocimientos básicos por parte del cliente, por lo mismo es más accesible para un público más amplio *amateur*; además no necesita una destreza especial o entrenamiento previo. “Su punto central son aquellas actividades de aventura recreativas más que deportivas.” (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016)

La otra línea explica Natalia, es el turismo aventura fuerte o *hard*. El cual contempla actividades con mucho riesgo y requiere de conocimiento previo. Las personas que practican dicha corriente del turismo aventura explica Natalia “son personas con altos conocimientos sobre el tema, y profesionales de la materia”. (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016). Así las actividades *hard* dentro del turismo aventura son recomendados para clientes potenciales que poseen cierto nivel de experiencia previa. Gabriela agrega a la definición realizada por Natalia el hecho que “La principal diferencia es que las primeras requieren conocimientos básicos y las segundas ya necesitan no sólo de conocimiento previo sino que además de herramientas y equipamiento más específicos con un alto costo.” Agrega además que ambas categorías pueden ser realizadas por clientes de una empresa que preste este tipo de servicios como *CaraSur*, explica Gabriela con la única condición que “su realización requiere que el cliente tome lecciones previas y tome consciencia de los riesgos en relación a la actividad.” (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

Natalia Sosa comenta además respecto a lo anterior que en general todas las actividades están categorizadas en ambas categorías, lo que las diferencia es “la dificultad, muchas veces no sólo pasa por el tipo de deporte sino que por los diferentes niveles, ramas y variedades que tiene ese mismo deporte.” (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016). En relación a lo anterior, Natalia ejemplifica que en la Argentina una de las actividades mayormente explotadas bajo la idea de turismo aventura es el *Rafting*. Explica que es posible de practicar en el Departamento de San Rafael Provincia de Mendoza, donde se considera una actividad recreativa y apta para cualquier tipo de cliente, ya que la corriente de agua es suave por lo mismo es considerado de baja dificultad. Ahora bien, explica Natalia, practicar este mismo deporte pero en el Río Mendoza, ubicado en la misma provincia pero en el Departamento de Las Heras, es únicamente para personas profesionales, ya que es categorizado con un mayor nivel de dificultad. (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016).

El Ministerio de Turismo de la República de Argentina (2016), realizó un informe titulado *Desarrollo de Productos* donde se abordan distintas ramas del turismo. En el informe, se explica que la Argentina posee un rico y extenso territorio en recursos y paisajes para la práctica del turismo aventura; lo que hacen del país un lugar idóneo para la práctica de actividades de aventura. De Norte a Sur, de Este a Oeste la Argentina cuenta con un amplio espectro de posibilidades que permiten vivir distintas experiencias en tierra, agua y en el aire. El informe citado anteriormente establece que la práctica de actividades como el *trekking*, *rafting*, excursionismo, senderismo, *windsurf*, *kayaking*, *surf*, buceo, parapente, paracaidismo, ala delta, tirolesa, rapel, y ascensos a montañas pueden ser practicadas en el país entre otras.

Respecto a lo mismo Gabriela Innamoratto comenta que

Desde una visión de recursos la Argentina cuenta con todos los medios que requieren en general los deportes de aventura. Montañas ya sea en invierno o verano, ríos, senderos, cascadas lo que quieras...Puedes practicar todas las actividades y con distintos grados de dificultad, lo que hace de Argentina un país exquisito para los turistas que aman los deportes de aventura. (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

Según afirma el Ministerio de Turismo de la República Argentina (2016), en el documento anteriormente mencionado, en el año 2015 se desarrolló un *ranking* en relación al desarrollo en el sector del turismo aventura por la asociación *Adventure Travel Trade Association*. El cual arrojó que Argentina se posiciona en el lugar treinta y ocho dentro de la categoría de países en desarrollo de esta actividad; y en el lugar sesenta y seis a nivel global.

La próxima meta que estipula el Ministerio de Turismo de la República Argentina según el informe *Desarrollo de Producto (2016)* para fomentar la práctica de las actividades que desembocan en el turismo aventura es la realización en conjunto con las diferentes asociaciones de turismo activo e instituciones intermedias de la Cumbre Mundial de Turismo Aventura, a realizarse el 2017, y de esta forma posicionar a la Argentina como un lugar estratégico para la práctica de mencionadas actividades.

CaraSur ofrece distintas actividades para realizar relacionadas con el turismo aventura;

Gabriela Innamoratto explica que

Hoy en día el *trekking* es nuestro caballito de guerra, es una de las actividades con mejor aceptación y demanda. Para la realización del mismo no es necesario que exista un circuito que esté previamente hecho; ya que la idea nuestra como empresa es planificar un camino según las características del grupo de turistas que eligen nuestro servicio; y de las dificultades que presente el lugar. (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

Comenta además que la empresa comercializa actividades como la espeleología, el cañonismo, montañismo, rappel, escalada, cabalgatas, buceo autónomo y libre, pesca recreativa, paracaidismo, vuelo en parapente, *Mountain bike*, descenso en ríos como *Rafting*, *kayakismo*, entre otros.

El desarrollo del turismo aventura mirado desde una perspectiva sustentable es otro de los grandes desafíos que enfrenta el país en la actualidad. Si bien el concepto de sustentabilidad fue visto en el capítulo anterior del presente PG, ahora se abordará desde la perspectiva relacionada al turismo. Considerando las definiciones expuestas en el capítulo anterior, es posible comprender que el desarrollo del turismo sustentable puede abastecer necesidades económicas, sociales, estéticas, y a la vez mantener

íntegra la cultura y los procesos ecológicos del lugar. Este tipo de turismo agrega Sancho (1998) puede generar beneficios a las generaciones actuales sin disminuir las posibilidades de obtención de beneficios a las próximas generaciones.

Ceballos-Lascuráin (1993) señala que desde su visión es necesario otorgarle un valor económico a los recursos naturales y culturales de un país o de una región, ya que si esto no se realiza, es muy difícil que se les pueda conservar.

Natalia comenta respecto a la posibilidad de desarrollar el turismo aventura sustentable en la Argentina, que es posible. Natalia explica que según su percepción la población posee un concepto erróneo de lo que es sustentabilidad. Según ella, el ciudadano común piensa que turismo sustentable es lo mismo que el ecoturismo; entonces ahí es donde hay un problema. (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016). La Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) (1993) definió ecoturismo como una modalidad del turismo que se caracteriza por ser ambientalmente responsable. Trata de visitar áreas naturales intentando no perjudicar el medio. Su finalidad es disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales como el paisaje, la flora y la fauna de estas áreas; y además observar cualquier manifestación cultural que se pueda encontrar en el lugar. Siempre promoviendo la conservación de la misma. Natalia expresa frente a lo mismo que; el ecoturismo es un ejemplo de turismo sustentable; la entrevistada afirma que es ambientalmente sano, se desarrolla principalmente en áreas naturales protegidas, públicas o privadas y es socialmente aceptable. Además en términos económicos no implica un coste más alto de lo normal; y es apoyada por políticas de protección. Es un turismo que genera trabajo a la población local, y crea instancias de participación para los diversos actores. A la vez, fomenta la conciencia ecológica y educativa.

Para ella, la diferencia entre ecoturismo y turismo sustentable,

Cae en el sentido; al decir sustentable estas afirmando que la preservación tiene una finalidad más allá de no dañar el medioambiente. Al plantearse sustentabilidad estás pensando en aprovechar los recursos que hay, pero de forma inteligente. Pensando en el futuro y en las próximas generaciones. (Comunicación personal, 19 de Noviembre de 2016).

Como se destacó en el capítulo anterior el desarrollo sustentable es el resultado de la conjugación de tres factores. Ahora bien, Sancho (1998) explica los mismos factores pero asociados al proceso de desarrollo del turismo sustentable. Para el autor, este proceso se da por la conjugación de tres factores que se interrelacionan de forma dinámica, con la finalidad de conseguir el equilibrio final; es decir la sustentabilidad del sistema turístico. Los factores mencionados por la autora son: la sustentabilidad desde una perspectiva económica; la cual asegurará un crecimiento turístico eficiente. Es decir en palabras de McIntyre, Hetherington & Inskeep (1993) “asegura el empleo y los niveles satisfactorios de renta junto con el control sobre los costes y beneficios de los recursos que garantiza la continuidad para generaciones futuras”. (Sancho, 1998, p.261). El segundo factor mencionado por Sancho (1998) es la sustentabilidad ecológica. La cual asegura que el desarrollo turístico es compatible con el mantenimiento de los procesos biológicos. Y el último factor abordado por Sancho (1998) responde a la sustentabilidad sociocultural; que garantiza que el desarrollo turístico sea compatible con la cultura y los valores de la población local, procurando no cambiar la identidad propia de la comunidad. Todos estos factores deben estar a su vez regidos por la capacidad de carga del destino. La capacidad de carga de un destino puede ser definida desde la visión del turismo sustentable como

El máximo uso que se puede obtener de él sin que se causen efectos negativos sobre sus propios recursos biológicos, sin reducir la satisfacción de los visitantes, o sin que se produzca un efecto adverso sobre la sociedad receptora, la economía o la cultura del área. (Sancho, 1998, p. 262)

Garcés Guerrero (1995) plantea que para lograr un desarrollo turístico sustentable es necesario considerar que el mismo deber tener características como ser participativo; involucrando a la comunidad en todo el proceso de su desarrollo, desde el conocimiento de recursos, atractivos naturales, culturales, hasta el monitoreo y la regulación de la actividad turística. Otra característica que rescata el autor tiene relación con la idea de progresión. Para que el desarrollo del turismo sea sustentable debe ser progresivo; es decir, manejar el producto turístico en forma no explosiva o acelerada. Además debe

ser planificado; no puede ser espontáneo, ya que se manejan recursos delicados y requiere la participación de diferentes actores. Y finalmente para el autor debe ser integral, abordando la totalidad del territorio y los temas en él involucrados con el desarrollo turístico. Así la práctica de manera sustentable del turismo aventura, será una experiencia positiva sensibilizadora y generadora de conciencia, resultando satisfactoria tanto para el turista en búsqueda de aventura como para el mantenimiento de los recursos naturales.

Es así como la empresa *CaraSur*, debe considerar todos los aspectos mencionados para cumplir su promesa de valor con sus clientes en el sentido de promover un turismo aventura sustentable. Y transformarse así en una de las primeras empresas de turismo aventura con certificación B que se caracterice por la práctica sustentable en sus actividades comerciales, en su actuar y su diario vivir.

4.2 Historia de la marca

Los consumidores son los encargados de otorgarle sentido a cada una de las marcas que existen en el mercado, es a ellos que las marcas intentan seducir a través del mensaje expresado por las mismas en relación a cómo son, qué les preocupa y cómo se ven a sí mismas insertas en la sociedad.

La historia de las empresas al igual que la de las personas tiene una relevancia considerable en relación a cómo estas enfrentan el futuro. Por lo mismo, vale la pena comprender y analizar la historia de la empresa con una mirada crítica y estratégica en relación a aquellos aspectos que podrán ayudar en la reestructuración de la identidad de marca, tratando que la misma refleje los aprendizajes de la empresa en el transcurso del tiempo. *CaraSur* es una empresa que surge en el año 2014 de la mano de Gabriela Innamoratto, Facundo Alabau y Demian Sanchez. La empresa nace, en palabras de Gabriela Innamoratto, “Con la finalidad de acercarnos a las personas con las que compartíamos la pasión por este tipo de actividades de aventura, con la intención de

organizar salidas para la práctica y conocimiento en relación a las mismas.”
(Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

El nombre de la empresa como explica Gabriela Innamoratto, es consecuencia de sus influencias como guías de montaña y turismo aventura “La cara sur de todas las montañas en Latinoamérica es la más difícil de ascender, y haciendo referencia además a nuestra ubicación geográfica nos pareció un nombre copado.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

Es así como comienza la construcción de la empresa, pero *CaraSur* necesitaba identificar alguna característica que le permitiera a su público identificarla no sólo como marca, sino que como una empresa diferente respecto a su competencia. Así explica Gabriela, *CaraSur* nace con una estampa diferencial en el sentido que la base valórica y funcional de la empresa, era un reflejo de la instrucción de sus fundadores como guías de turismo montaña, de turismo aventura y amantes de la naturaleza.

CaraSur funcionó en sus inicios como una empresa de turismo aventura con una mirada diferencial en relación a las problemáticas medioambientales, así lo argumenta Gabriela Innamoratto quién comenta que

Para nosotros la mantención y cuidado de los ecosistemas en los que trabajamos, son el eje en relación a qué actividades se pueden o no realizar. Es sumamente importante transmitir a nuestros clientes el respeto y cuidado por el medioambiente.
(Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

Además destaca Gabriela que elementos como el compañerismo, la solidaridad y la cercanía son fundamentales dentro de la organización. Otro elemento que rige el funcionamiento de la empresa es la seguridad, Gabriela explica referente a esto que “Nosotros al ser guías de montaña, sabemos lo importante que es la seguridad en la práctica de cualquier actividad de turismo aventura” (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016) Considerando lo anterior, es posible establecer que la base valórica de la empresa *CaraSur*, se sustenta en la visión de sus fundadores. Luego de su prometedor funcionamiento como empresa dedicada a la práctica del turismo aventura, *CaraSur* se vio estancada en su funcionamiento, por lo mismo la facturación y desarrollo

de nuevas estrategias fue postergada por sus fundadores. Así tiempo después explica Gabriela, y como consecuencia de su visita a Chile; la empresa comenzó una nueva etapa de vida.

El proceso de certificación que comenzó la empresa en el presente año, para ser parte del Sistema B, fue este punto de inflexión en relación al funcionamiento como empresa de *CaraSur*. Gabriela explica que “Investigando y conociendo un poco más, vi que era una opción viable para implementar en mi emprendimiento en la Argentina. Tratando de darle una vuelta de tuercas en relación al funcionamiento de la misma y a la visión que la gente tiene de ella.” (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016) Rodrigo Rojas aporta que una empresa que tiene su propósito muy arraigado a su modelo de negocio es una empresa a la cual certificarse como Empresa B le daría valor tanto a la misma como entidad como a quienes la prefieran. (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016) Considerando lo anterior, el proceso que comenzó *CaraSur* para certificarse como una empresa B tiene un respaldo teórico que se sustenta en la creación de valor para el consumidor y para la empresa como tal. En relación al mismo, la empresa debe reestructurar aquellos elementos que configuran su identidad para poder cumplir con los requisitos para su inclusión al Sistema B.

4.3 Brand Character

En capítulos anteriores del presente PG, se abordó el *Brand Character* desde una perspectiva funcional y conceptual, en el siguiente sub apartado se dará lugar a la creación de la personalidad y definición del carácter de *CaraSur* con la finalidad de posteriormente en el próximo capítulo realizar la estrategia de relanzamiento *online* de la marca dentro del contexto del Sistema B de empresas.

El *Brand Character* fue definido anteriormente como el conjunto de características humanas que sirven para representar o describir a una marca, y distinguirlas de otras personalidades. Wilensky (1998) agrega que el *Brand Character* permite conocer a la

marca más allá de la apariencia externa o de las definiciones conceptuales que se le hayan atribuido a la misma con el paso del tiempo.

Para Wilensky (1998) el *Brand Character* es una metáfora que ayuda a definir el perfil del negocio considerando de forma estratégica tanto al carácter como a la personalidad. Como se determinó en el primer capítulo, tanto la personalidad como el carácter se sitúan en la mente del consumidor, como consecuencia de cómo la marca se muestra al público. Es así como más allá de sus respectivas definiciones operativas, tanto la personalidad como el carácter siempre dependerán de la percepción del cliente.

El carácter de marca es conformado por la relación que la marca genere con sus clientes en función de sus intereses y emociones. Visto desde esta perspectiva, el carácter debe ser considerado como una herramienta estratégica que puede ayudar de forma directa al posicionamiento y diferenciación de la marca en el mercado.

La personalidad para Wilensky (1998) es consecuencia de un análisis que busca crear un estilo que gire en torno a la marca. El cual se verá reflejado en la definición de la identidad y el posicionamiento de la marca.

El *Brand Character*, entonces dotará a la marca de características humanas con la intención de hacer más tangibles aquellos atributos de naturaleza simbólica que conforman la esencia de marca, con la finalidad de que la misma sea percibida de una determinada forma en el mercado. Wilensky (1998) establece así distintas áreas del psiquismo humano que ayudarán a la conformación del *Brand Character*. En este sentido el autor denomina al primer nivel como núcleo biológico; ligado a la genética del humano; es decir un nivel más instintivo que apela a las características que lo diferencian respecto a los otros. El segundo nivel se relaciona con el carácter, el autor lo define como la forma que tiene el hombre de reaccionar y adaptarse ante las exigencias internas y externas. Siendo finalmente el tercer nivel el que abarca la noción de identidad pero desde la historia del sujeto.

Considerando a *CaraSur*, el primer nivel expuesto, o núcleo biológico de la marca es necesario determinar el género con el que se identificará la marca; en este caso *CaraSur*

será comprendida como una marca asexual; ya que posee características tanto de hombre como de mujer. La marca cuenta con el cuidado y la delicadeza de una mujer pero la practicidad y fuerza de un hombre al momento de realizar las tareas. Generando así confianza y seguridad. Otro aspecto relevante dentro de la genética propia de *CaraSur*, será su pertenencia al Sistema B. Con lo que la empresa se verá obligada a respaldar y justificar su accionar considerando aquellos aspectos que preocupan a las empresas B; determinando así la genética empresarial.

En relación al carácter, el segundo nivel abarcado por el autor, estará delimitado por la preocupación social y ambiental, la innovación, la seguridad y la creación de lazos con el cliente desde dos perspectivas. La primera en relación a la formulación de cercanía a través de la atención, el compromiso y la confianza. Y por otro lado a través de la unificación de los valores por parte de los clientes en relación al funcionamiento de *CaraSur* como parte del Sistema B de empresas.

Como *CaraSur* es una empresa relativamente nueva, no tiene una vasta experiencia en el mercado. Pero quien sí lo tiene son las personas que en ella trabajan. Tomando esto en consideración y el tipo de servicio que ofrece la marca, es de vital importancia la experiencia de los trabajadores, ya que a través de su desempeño será evaluada la empresa por parte de los consumidores.

En relación a la cordialidad explica Gabriela Innamorato;

Nos consideramos una empresa cercana y responsable, sabemos que la vida de deportistas y aventureros se encuentran en nuestras manos. Para nosotros es muy importante demostrarnos cercanos ya que la práctica de estos deportes de aventura requieren de compañerismo y entrega; y muchas veces lograrlo entre desconocidos es muy difícil. (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

CaraSur busca ser es una marca cordial, cercana y justa. Orientada en la continua mejoría para el beneficio de sus clientes, asesorándolos de forma transparente para su confort y satisfacción. En relación a lo mismo, Gabriela sostiene que “nos importa mucho la opinión de nuestros empleados y la de los clientes. Somos una empresa abierta a las

críticas constructivas y a la innovación en relación a la práctica de nuevas actividades y al uso de nuevas tecnologías.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

El carácter de *CaraSur* se sustenta en la visión como guías de montaña de los fundadores de la empresa. Como explica Gabriela “Al ser guías tenemos una visión distinta en relación a la protección y mantención de los recursos naturales” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016) Así, *CaraSur* es una empresa que se preocupa de forma constante del cuidado medioambiental, de la inclusión social y la educación. Promoviendo el desarrollo del turismo aventura sustentable, el respeto por la naturaleza y la responsabilidad social.

El último elemento a mencionar es la identidad, que engloba el carácter y cuenta la historia de la marca. Para desarrollar la identidad de esta marca se debe tomar en cuenta no solo la historia propia de la marca, sino que además aquellas características de las empresas B que las hacen resaltar por sobre el resto de las empresas. Es necesario tener en cuenta factores que definen a *CaraSur* como su vocación social y ambiental, sus valores empresariales como la sustentabilidad, el compañerismo, el trabajo en equipo, la seguridad, y la confianza entre otras características.

A su vez, *CaraSur* se presenta al mercado como una empresa entretenida, que busca satisfacer las necesidades de aventura de todos sus clientes a través de la planificación de salidas en relación a las actividades que los mismos gustan de realizar y aprender.

Otro elemento constitutivo del *Brand Character* es la identidad, a continuación se realizará la configuración de la identidad de *CaraSur*.

4.4 Identidad *CaraSur*

El corpus de la marca, hace relación a la reestructuración de la marca *CaraSur* en sí; que será desarrollada en relación al marco teórico anteriormente abordado en el PG.

La identidad de marca, vale la pena recordar, es la promesa básica que la marca le hace al mercado. Dicha promesa debe establecer los valores principales de la marca y a su vez los complementarios. Como se destacó anteriormente la identidad debe ser concebida bajo un enfoque estratégico considerando todos los elementos que pueden influir en el mensaje que la marca genere para sus públicos. La identidad es entonces el punto de encuentro entre las expectativas por parte de los consumidores, la visión de marca y la cultura corporativa.

A continuación se realizará la reestructuración de la marca *CaraSur*, con la intención de generar su relanzamiento online dentro del Sistema B de empresas. Para esto, será necesario abordar lo planteado por Wilensky (1998) en relación a la unificación de distintos escenarios para la conformación de la identidad.

El primer escenario mencionado por el autor corresponde al de oferta. En el cual se encuentran elementos propios de la empresa como su visión, misión y cultura elementos que conforman la promesa de valor por parte de la empresa al cliente. Definir estos elementos resulta relevante ya que los mismos ayudarán a focalizar el accionar de la empresa, teniendo como eje la meta que la misma se propone en base a su intención de negocio. Considerando que la empresa actualmente se encuentra en un proceso de certificación, lo que implica una reestructuración interna cada uno de estos elementos serán desarrollados en base a la entrevista realizada a una de sus fundadoras considerando aquellos aspectos que enmarcan a la empresa dentro del Sistema B de empresas.

Gabriela explica que a diferencia de otras empresas, *CaraSur* busca

Ser más que una empresa prestadora de servicios, ser un estilo de vida. Una forma distinta de ver la práctica de estos deportes, centralizada en la relación con el cliente, en el cuidado del medioambiente y en la práctica segura de estas actividades. (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

En base a esto y rescatando lo mencionado por Rodrigo Rojas en relación a las empresas B

Son un tipo de empresa que busca impactar de forma positiva al medio ambiente, la sociedad y a la economía. Son empresas que al igual que las empresas tradicionales buscan ganar dinero, pero impactando de forma positiva. (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016)

Es posible así, identificar una línea estratégica que pretende seguir la empresa. Si se considera la misión expuesta en capítulos anteriores del Sistema B de empresas, y aquellas características de la empresa que rescata su fundadora; se podría reestructurar entonces la misión de *CaraSur* como; brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, cercano, seguro y confiable en relación a la práctica de deportes de aventura; a través del compromiso, respeto y la educación ambiental como ejes centrales de nuestro actuar, con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes el espacio necesario para la recreación, aprendizaje y goce que conlleva la práctica del turismo aventura, otorgándoles de esta forma una experiencia única y memorable en convivencia y respeto con la naturaleza.

Para realizar la reestructuración de la visión de *CaraSur* en relación a su incorporación al Sistema B, es necesario identificar en primer lugar la visión general del Sistema B; la cual se establece como; “Una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza.” (Sistema B 2016) Así, parece pertinente establecer la visión de la empresa *CaraSur* como desarrollar nuevas alternativas para la práctica de actividades de deportes de aventura en relación al turismo, brindando un servicio de calidad, innovador, competitivo social y ambientalmente responsable, promoviendo la sustentabilidad como elemento fundamental para el mantenimiento de los recursos naturales.

En relación a la cultura, Kofman (2008) la define como

La manera de hacer las cosas en un lugar determinado. Se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros del grupo acerca de la conducta que se espera de ellos. Comprende los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos. Todos los grupos poseen su propia cultura. La cultura impregna toda organización. (Kofman, 2008 p. 48).

CaraSur es un fiel reflejo de la cultura que poseen sus fundadores. Los cuales al ser guías de montaña, poseen una gran consciencia ecológica y de respeto con la tierra; siendo éstas características las que diferencian a *CaraSur* de sus competidores; como explica Gabriela Innamoratto

Al ser guías de montaña tenemos una visión distinta en relación a la protección y mantención de los recursos naturales. Si bien para nosotros son una fuente de trabajo, estamos muy conscientes que el abuso y descuido de los mismos no sólo nos dejará sin una fuente de ingresos, sino que además perjudicará a futuras generaciones. (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

CaraSur buscará que todos los integrantes de la organización se comprometan con la misión y visión de la empresa, generando de esta forma un sentido de pertenencia. Cada uno de los valores de la empresa serán compartidos por los que en ella participen. La idea es reflejar las bases de la organización, donde el respeto, la cooperación grupal, la seguridad y la educación son pilares fundamentales para su funcionamiento. Gabriela explica respecto a lo mismo que “Claro está que el compañerismo y la camaradería son elementos fundamentales dentro de nuestra organización, dónde todos los que en ella participan poseen voz y opinión respecto a las directrices que enfrentamos como empresa.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016) Lo anterior es posible de relacionar con las empresas B, en el sentido de resaltar aquellos elementos que las mismas procuran tener siempre en consideración como explica Rodrigo Rojas, las empresas B se preocupan de tener un trato correcto con sus trabajadores, que no exista dentro de ellas ningún tipo de discriminación, el trabajo en equipo y la co-creación. (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016)

Para potenciar el desarrollo de los conceptos que abordan este escenario, *CaraSur* podría previamente al relanzamiento *online* de la marca al mercado, utilizar el presente PG que de algún modo puede servir de guía para el despliegue de estas nociones que se relacionarían con la organización y con su premisa de valor.

Continuando con los escenarios que conforman la identidad para Wilensky (1998) se identifica el escenario de demanda. En el cual, se consideran elementos propios de los

consumidores y no de la empresa, ejemplo de esto son sus expectativas, fantasías, miedos, actitudes y hábitos de consumo.

Así es pertinente establecer las características que poseen los clientes que prefieren la realización de actividades de aventura por sobre otro tipo de actividades. Así Gabriela Innamoratto (2016) identifica tres tipos de clientes; los amantes de las actividades de aventura, los que buscan actividades recreativas que les permitan acercarse a la naturaleza, la aventura y cultura de un determinado lugar, y finalmente los aficionados *amateur*. Todos estos clientes configuran lo que Kotler denomina como nicho; Kotler afirma que un nicho es “un grupo de consumidores más delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios... están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades”. (2006, p. 242). En este sentido resulta relevante destacar que los servicios que ofrece *CaraSur* corresponden a servicios turísticos intangibles, por lo que la generación de valor en este caso resulta trascendental, dicho valor puede ser elaborado a través de la experiencia del cliente como punto determinante. Además de la identificación de aquellos elementos diferenciadores de la marca; que podrán generar valor y reconocimiento por parte de los clientes tanto actuales como potenciales a la marca.

En relación a los hábitos de consumo, los posibles clientes de *Cara-Sur* serán sin lugar a dudas personas en búsqueda de aventura. Como afirma Gabriela Innamoratto “En general realizan las actividades en búsqueda de una sensación o aventura; mejor dicho en búsqueda de la adrenalina”. (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016). Al ser un servicio que implique el desplazamiento de las personas a distintos lugares, los hábitos de consumo tendrán relación con la disponibilidad de tiempo que tenga el cliente. En relación a sus expectativas, siempre la búsqueda de aventura y de nuevos desafíos estarán presentes en la mente del consumidor; la empresa debe manejar las expectativas de los clientes ya que existen una serie de elementos que *CaraSur* no puede manejar, que van más allá de su capacidad; como lo son situaciones climáticas adversas, impedimentos de salud del turista, o adversidades a nivel país.

Las fantasías tienen relación en la mentalidad del cliente con lograr superar el desafío que se disponen a sobrepasar, y superarse cada día. En relación a los temores, siempre existe el miedo. Estas actividades ponen en riesgo la vida de quienes la practican. Pero *CaraSur* es una empresa consciente de eso y que priorizará la seguridad de sus usuarios ante todo. Como afirma Gabriela “Existen como siempre empresas que les preocupa únicamente facturar, y dejan el tema de la seguridad de lado. Para nosotros la seguridad de nuestros clientes es uno de los elementos diferenciador en relación a la competencia.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016).

En relación a lo anterior, Paola Baranzelli agrega

Recomendaría a la empresa por su calidad humana, los chicos son muy cercanos con todos. En cada salida se forma un equipo es increíble. Además en relación a los elementos que usan y a las medidas de seguridad que toman son cien puntos los chicos de *CaraSur*. (Comunicación personal, 29 de Octubre 2016)

Continuando con los escenarios estipulados por Wilensky (1998), se encuentra el escenario cultural. Para el autor, las tendencias sociales son determinantes a la hora de crear una identidad de marca sólida. En el caso particular de *CaraSur* la principal tendencia que toca de forma directa a la empresa, es la creciente sensibilización por parte del público en relación a problemáticas sociales y medioambientales. Dicha problemática configura parte importante de la reestructuración de la empresa, ya que la misma fue uno de los elementos esenciales para pensar en ser parte del Sistema B de empresas. Respecto a lo mismo, comenta Gabriela Innamoratto, una de las fundadoras de *CaraSur*

Un elemento importante en relación a que la empresa tome este rumbo, fue la creciente onda *Green* que parece estar de moda en la actualidad. Me parece que ese público sin saber de nuestra existencia tiene mucho en común con nuestros valores como empresa, siendo entonces un nicho al que podemos llegar a través de la posición en el mercado que nos brindará ser una empresa B. (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016)

Otro elemento presente en la atmósfera cultural actual, es la concientización en relación al desarrollo sustentable. En la actualidad muchas empresas utilizan estrategias que aborden la temática medioambiental con la intención de generar valor para sus

consumidores. En relación a lo mismo, *CaraSur* buscará alejarse de esas estrategias de mercadotecnia que resultan ser inmensurables para su público; tomando la dirección de la certificación B, la cual dotará a la empresa de una responsabilidad social en relación a la transparencia de sus acciones brindándole así confianza a sus clientes. En relación a lo mismo, reflexiona Gabriela Innamoratto que “hoy en día nadie te va a decir: Si, contamina el mundo. Porque tu imagen de marca se derrumba. Nosotros encontramos en el Sistema B la forma y el medio para demostrar transparentemente y legalmente cómo pensamos funcionar como empresa.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

Además se debe considerar que la empresa realizará su actividad en la República Argentina, por lo mismo es necesario que la empresa comprenda las características que se relacionan con su cultura respetando sus raíces y costumbres.

Parece entonces relevante en este punto destacar aquellos elementos que buscan configurar la cultura corporativa de la empresa *CaraSur*. La cultura de la marca *CaraSur* se encuentra fuertemente relacionada a la organización. El público interno de la empresa a partir de sus prácticas y modos de proceder genera una proyección de la institución; la cual puede ser positiva o negativa. Lo que desembocará en la creación de la imagen percibida por parte de los clientes.

Capriotti define a la cultura corporativa como “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”. (2009, p. 145). Por este motivo la empresa *CaraSur* debería promover un comportamiento acorde a sus valores y principios, estableciendo de este modo las pautas a seguir por la organización. Una vez definido el perfil de la empresa cada uno de los miembros de la misma debe reflejar la cultura de la organización en su manera de actuar. DE esta forma, uno de los grandes desafíos para cualquier organización es lograr que todos sus empleados, comprendan los objetivos de la empresa. Así el comportamiento de cada uno reflejaría a través de sus conductas su compromiso con las metas y objetivos de la organización. Por este

motivo el componente humano es esencial dentro de una empresa, ya que el mismo puede generar a través de su actuar un cambio en la percepción de los clientes en relación a la empresa.

El último escenario necesario para la configuración de la identidad según Wilensky (1998) corresponde al escenario competitivo. El cual presenta aquellos elementos que le permiten a la empresa generar la diferenciación respecto a su competencia, considerando aquellos aspectos que la hacen ser única y configuran su discurso. Es en este escenario donde aparece el Sistema B como generador de valor; en relación a esto, explica Gabriela “en la actualidad no existe ninguna empresa en la Argentina que compita dentro del Sistema B en la misma categoría con *CaraSur*” (Comunicación personal, 25 de Octubre 2016) El Sistema B potenciará a la empresa a ser una mejor empresa para el mundo, preocupándose del temáticas medioambientales y sociales. *CaraSur* buscará invertir sus recursos y esfuerzos en innovación, en la mejora y capacitación de sus empleados y en la búsqueda de aspectos sociales o medioambientales en los que la empresa pueda ayudar a la sociedad, buscando de esta forma generar el triple impacto asociado a las empresas B. Por lo mismo, el proceso de certificación otorgado por el *B Lab* le dará información valiosa en relación a su gestión interna y será el reflejo de cómo esta se muestra en relación a sus prácticas empresariales. Entregándole además elementos para generar un análisis interno de la misma y de esta forma la empresa podrá ver en qué aspectos puede mejorar, considerando aquellos aspectos en los que se encuentra débil y encontrar así nuevas estrategias para seguir mejorando en relación a su impacto social y medioambiental. De esta forma el Sistema B respaldará el actuar de la empresa, otorgándole credibilidad a la transparencia que la misma debe demostrar con su entorno. Como explica Rodrigo Rojas “Al certificarte como empresa B estas obligado a demostrar que lo que dices si lo estás haciendo.” (Comunicación personal, 31 de Octubre 2016).

El escenario competitivo además se centra en la visión crítica de los competidores directos o indirectos de la marca. Así, *CaraSur* debe diferenciarse de forma clara de sus

competidores, con la finalidad de ser reconocida, valorada y seleccionada por los clientes.

Otro elemento relevante dentro de la estructuración de la identidad de marca, es su anatomía. Donde Wilensky (1998) posiciona elementos clave para su configuración como la esencia de marca, sus atractivos y distintivos. A continuación se desarrollarán cada uno de estos elementos en relación a la empresa *CaraSur*.

La esencia destaca Wilensky (1998) es relevante debido a que determina un valor central conocido tanto por el público interno de la empresa como por los usuarios. La actividad turística en general promueve al desarrollo económico de los países, pero al mismo tiempo consumen los recursos naturales que lo generan. Es por lo mismo, que una de las soluciones a esta problemática es la adopción de la sustentabilidad como valor central del funcionamiento empresarial. En el caso puntual de *CaraSur* este valor reforzará la esencia de la empresa. Dicho valor será comprendido por todos los integrantes de la misma, reflejado en su actuar y en su forma de ver la actividad empresarial. Si bien el autor destaca que un valor humano tendrá un valor agregado de tipo emocional, es posible establecer que la sustentabilidad puede generar el mismo tipo de conexión con los clientes. Esto se sustenta en el significado de la sustentabilidad. Vale decir, y como argumenta Tapia (2014) buscar la gestión adecuada de todos los recursos tanto naturales como artificiales de manera que satisfagan las necesidades económicas, sociales, estéticas de las personas y a la vez respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de vida natural del planeta. Todo esto con una visión de futuro, donde las futuras generaciones puedan disfrutar de las mismas bellezas naturales que los actuales clientes de la empresa. En relación a lo mismo, Gabriela Innamoratto explica que

Según mi visión, la palabra sustentabilidad se suele asociar a lo verde...Lo sustentable va más allá de lo ecológico incluye todos los aspectos sobre todo el económico. La gente no comprende que el uso y abuso de los recursos hoy afectará el mañana. Piensan en el hoy, y mi visión más allá de mi profesión, es que el mundo sigue y cada uno de nosotros debe preocuparse y ocuparse por tratar de generar mejores condiciones para las próximas generaciones. (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

Dentro de la anatomía de marca que establece Wilensky (1998), se encuentran los atributos; traducidos en beneficios que otorga la marca a sus consumidores. El autor identifica tres de los mismos que serán desarrollados en base a la empresa *CaraSur* y a su próxima inclusión dentro del Sistema B.

Los beneficios emocionales para la empresa, se pueden traducir en una continua búsqueda para asegurar el bienestar y la seguridad de los clientes, brindando un trato cordial, haciéndolos sentir valorados, importantes, dándoles confort, y calidez.

Como explica Gabriela; “para nosotros es importante comprender a nuestros clientes; sus miedos inseguridades virtudes y valores y para eso es necesario pasar tiempo con cada uno de ellos, acercarnos a su mundo y de esta forma acercar nuestro mundo a sus vidas.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

Paola Baranzelli ha realizado dos viajes con la empresa *CaraSur* y comenta respecto a la misma

Recomendaría a la empresa por su calidad humana, los chicos son muy cercanos con todos. En cada salida se forma un equipo es increíble. Además en relación a los elementos que usan y a las medidas de seguridad que toman son cien puntos los chicos de *CaraSur*. (Comunicación personal, 29 de Octubre de 2016).

La empresa promueve un turismo activo, que se desarrolla en un ambiente natural, por lo mismo para el cliente de *CaraSur* puede configurar un beneficio emocional el hecho de obtener una instancia de acercamiento con la naturaleza a través de la práctica segura de las distintas modalidades del turismo aventura. Como explica Paola Baranzelli, “Para mí, que vivo en Capital, el contacto con la naturaleza siempre ha sido algo emocionante y relajante.” (Comunicación personal, 29 de Octubre de 2016). La empresa busca además dejar una huella en cada uno de los clientes en relación al cuidado y respeto del medio ambiente y de las diferentes culturas.

En relación a los beneficios funcionales, la empresa *CaraSur* a través de su reestructuración como consecuencia de su inclusión al Sistema B, será capaz de brindarles a sus clientes la absoluta certeza y seguridad que la forma de ejercer el turismo por parte de la empresa es de una manera sustentable, amigable con la

naturaleza y la cultura. Es decir, la seguridad de saber que el servicio que reciben se condice con los valores propios del cliente. *CaraSur* buscará invertir sus recursos y esfuerzos en innovación, en la mejora y capacitación de sus empleados y en la búsqueda de elementos sociales o medioambientales que ayuden a la misma a generar el triple impacto asociado a las empresas B. Por lo mismo, el proceso de certificación otorgado por el *B Lab* le dará información valiosa en relación a su gestión interna y será el reflejo de cómo esta se muestra en relación a sus prácticas empresariales. Brindando de esta forma a la empresa elementos para generar un análisis interno de la misma, ayudándola a mejorar en aquellos aspectos en los que se encuentra débil y encontrar así nuevas estrategias para seguir mejorando en relación a su impacto social y medioambiental. Rodrigo Rojas argumenta respecto a lo mismo que uno de los beneficios para la empresa de unirse al Sistema B es la mejora continua. Respecto a lo mismo enfatiza que “la certificación pasa a ser una herramienta de mejora continua, que le permite a las empresas ver si su impacto social y ambiental está siendo positivo y continuo.” (Comunicación personal, 31 de Octubre de 2016). De esta forma el Sistema B respaldará el actuar de la empresa, otorgándole credibilidad a la transparencia que la misma debe demostrar con su entorno. Y obligará a la empresa a la continua búsqueda para mejorar los estándares de calidad. En relación a lo mismo, Rodrigo Rojas explica “Es importante recordar que las empresas B, buscan ser las mejores para el mundo, no las mejores del mundo. Esta frase suena un cliché, pero representa la visión de una empresa B respecto al contexto en el que está inmersa”. (Comunicación personal, 31 de Octubre de 2016) Agrega además que sobre todo las empresas B deben tener la intención y el compromiso para buscar de forma constante mejorar para poder seguir los parámetros establecidos por el Sistema B y para así cumplir con las expectativas de sus clientes. (Comunicación personal, 31 de Octubre).

En tanto a los beneficios económicos podrán ser vistos por parte de los clientes en relación al valor monetario de los servicios. La empresa procurará cobrar lo justo por sus servicios en base a la satisfacción de las necesidades de los clientes, los elementos

de seguridad necesarios y los traslados, respetando las políticas establecidas en relación al beneficio que recibe la misma por la elección de cada cliente. En otras palabras, la empresa *CaraSur* cobrará de forma justa y justificada cada uno de los servicios que presta, teniendo esto directa relación con la transparencia que expresan las empresas B.

En el rubro turístico, la contratación de servicios tiene relación con la disposición que tiene un cliente a pagar por un intangible. Siendo este un punto de inflexión para el turismo aventura. *CaraSur* no busca obtener ganancias en relación a un descenso en rafting o un ascenso a una montaña; sino que lo hará en relación a la enseñanza, entretención, experiencia y esparcimiento vividos durante la aventura que ofrece la empresa a sus usuarios.

Dentro de los distintivos con los que se podrá reconocer a la empresa es la constante investigación y perfeccionamiento de los profesionales que trabajarán en la empresa. Buscando siempre nuevas tecnologías y técnicas para el desarrollo de deportes de aventura tanto para clientes amateurs como para profesionales y de esta forma estar a la vanguardia internacional en la práctica de estas actividades. Otro de los distintivos será el trato a los clientes como miembros de la familia. Se le ofrecerá a los clientes un ambiente cálido y lleno de confort con el fin de crear un vínculo más cercano. Es importante que el cliente se sienta cómodo de preguntar si no comprende o de informar las dificultades que posee en relación a la práctica de alguna disciplina. Gabriela agrega que para *CaraSur*, “Es muy importante comprender a nuestros clientes; sus miedos, inseguridades, virtudes y valores. Para eso es necesario pasar tiempo con cada uno de ellos, acercarnos a su mundo y de esta forma acercar nuestra visión de mundo a sus vidas.” (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016) Además de esto, *CaraSur* pasará a ser reconocida como una empresa que valora y trabaja en base a la sustentabilidad. Donde la distinción como empresa B certificada le dará aún más peso a esta característica.

Wilensky (2006) afirma que la identidad quedará definitivamente constituida a partir del establecimiento de un conjunto de propiedades fundamentales descritas en el primer capítulo del presente PG; las condiciones de identidad.

La primera condición que abarca el autor es la legitimidad. El autor argumenta que la misma será consecuencia de su continuidad temporal y espacial en el mercado. En el caso específico de *CaraSur*, la empresa debe dejar que transcurra más tiempo para fortalecer esta variable, aunque el buen desempeño y trato hacia los diferentes públicos ayudarán a generar la confianza y seguridad necesaria por parte de la empresa hacia sus públicos.

La segunda propiedad que expuso Wilensky (1998) fue la credibilidad. En relación a la misma, para *CaraSur* será parte fundamental de su trabajo. Ya que al comercializar servicios o productos intangibles debe respaldarse en un discurso coherente y firme en relación a sus valores, visión y misión. La credibilidad en el caso de esta empresa, será sustentada por sus acciones, servicios y por el Sistema B de empresas. Para *CaraSur* será importante pertenecer al Sistema B, no sólo por compartir la ideología de este tipo de empresas, sino que además por la obligación que poseen estas empresas en relación a la continua búsqueda de mejorar sus servicios. Servirá entonces como respaldo internacional de credibilidad para los clientes en relación al funcionamiento y el cumplimiento de la misión que la empresa propone. Paola Baranzelli comentó en una entrevista que “Según mi apreciación personal, el servicio que me entregó *CaraSur* era creíble, desde la perspectiva que sus acciones tienen el respaldo de su forma de ver la actividad, y eso hoy en día es difícil de encontrar.” (Comunicación personal, 29 de Octubre de 2016) Acotando además que *CaraSur* se preocupa de enseñar a cada uno de los participantes de sus actividades a “que hacer con la basura, que no hacer en los lugares naturales y se preocupan que los senderos o actividades que hacen no pasen a llevar el ecosistema del lugar.” (Comunicación personal, 29 de Octubre de 2016)

Por otra parte, la credibilidad es fundamental ya que en este tipo de servicios, se quiera o no, la vida de las personas está en riesgo por lo mismo es estrictamente necesario

para la empresa que los trabajadores estén capacitados y demuestren seguridad a los usuarios.

En relación a lo mismo Gabriela Innamoratto explica que

Para nosotros el trabajo con personas capacitadas para responder ante situaciones adversas corresponde a un principio básico de nuestra configuración empresarial. *CaraSur* trabaja únicamente con profesionales especialistas en las diversas áreas que enfrenta, de esta forma, busca configurar para el cliente un clima de seguridad y certeza respecto a las actividades que realiza la empresa. La instrucción profesional es uno de nuestros pilares funcionales. (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

Respecto a la tercera condición de identidad que establece Wilensky (1998) la *afectividad*, para la empresa *CaraSur* la conexión emocional con el cliente será la clave del éxito. Es fundamental desarrollar un vínculo emocional con los clientes debido a que la empresa comercializa servicios, vale decir productos intangibles; los cuales podrán ser testeados por los consumidores únicamente a través de la experiencia de realizar alguno de los deportes de aventura que ofrece la empresa. Respecto a esto, Paola Baranzelli cliente de la empresa, explicó que tuvo una experiencia con una empresa de la competencia que estuvo muy lejana a lo que vivió en *CaraSur*, donde no se sintió motivada por los guías. Asegurando que con *CaraSur* “me sentí más cuidada y segura”. (Comunicación personal, 29 de Octubre de 2016) Agregó además que “Otra cosa que me encanta de ellos (*CaraSur*) es la dedicación y cariño que ponen en cada salida. Como nos tratan de transmitir la idea de diversión responsable, segura y consciente. (Comunicación personal, 29 de Octubre de 2016)

Como última condición, el autor plantea la autoafirmación. *CaraSur* será una empresa seria y comprometida con su ideología, que busca ser generadora de políticas sociales y ambientales que favorezcan el equilibrio social y medioambiental. La empresa busca ser pionera en la práctica de turismo aventura desde una visión sustentable; vale decir respetando el medio ambiente y procurando generar un impacto mínimo en los ecosistemas. A la vez, busca ser transparente con sus públicos y emitir un propósito claro y de esta forma posicionarse como una entidad seria y comprometida. *CaraSur*

intentará seguir con su estructura de negocio con una visión clara y constructiva en relación a su competencia, donde la existencia de la misma sea un incentivo para su continuo crecimiento y mejora. Para finalmente ser un motor de cambios en la sociedad Argentina, una empresa con una visión y misión que apoyan su forma de ver y sentir el turismo aventura a través de la práctica de actividades de forma segura; y que generen no solo una experiencia, sino la transmisión de conocimiento.

En consecuencia, es posible establecer que la identidad se materializa desde del origen de la marca a través de la relación entre el consumidor y la misma, considerando además aquellos elementos propios de una empresa B, y de esta forma el cliente puede definir a la empresa desde su propio punto de vista. De manera tal, que el producto o servicio que comercialice la marca estará influenciado por las características de la identidad a partir del resultado de distintos escenarios constituyendo un universo en torno a la marca. Se considera relevante la conformación de una identidad que responda a la personalidad y valores establecidos por la empresa; ya que esto podría facilitar las tareas de comunicación de *marketing* que la compañía decida realizar a futuro.

Por otra parte es posible determinar que un factor fundamental para éxito de la marca será su entorno competitivo, puesto que el contexto implica comprender los elementos que podrían eventualmente intervenir en el desarrollo de la empresa. Y además ayudarían a posicionar a la empresa como líder en relación a la práctica del turismo aventura desde una perspectiva sustentable.

4.5 Análisis competitivo

Con la finalidad de realizar el relanzamiento estratégico *online* para *CaraSur*, será importante considerar todos los elementos que rodean a la empresa en el momento previo al relanzamiento. Por lo mismo es necesario realizar un exhaustivo análisis del sector y de la competencia puesto que los factores que podrían impactar a la empresa forman parte del planeamiento estratégico interno a nivel operacional. De acuerdo a lo anterior, existen diversas formas de medir o conocer el contexto en el que se desarrollará la empresa. Uno de ellos es el análisis FODA el cual confecciona un diagnóstico en relación a las condiciones que se encuentra el entorno y la empresa. El análisis FODA es una herramienta que permite a las empresas visualizar posibles escenarios y que a la vez tienen relación con el análisis de competitividad. El análisis se sustenta en base a cuatro aspectos. Los cuatro aspectos mencionados se dividen en dos grupos, por un lado se encuentran aquellos factores internos de la organización a partir de sus fortalezas y oportunidades. Y el otro grupo compuesto por aspectos externos que pueden afectar o favorecer a la marca; las debilidades y las amenazas.

Desde una perspectiva relacionada con el *marketing*, el FODA es una herramienta útil ya que implica un estudio en relación a las consideraciones operacionales del negocio. En relación a la marca, y a la empresa *CaraSur* puntualmente, las fortalezas que se reconocen de la misma pueden ser definidas como: Primero la inminente incorporación de la empresa al Sistema B de empresas. Que configurará una nueva imagen para la empresa. A través de su pertenencia se puede observar lo planteado en el capítulo tres; que destaca que los valores importantes para los nuevos consumidores tienen relación con el medioambiente, la inclusión social y la igualdad de oportunidades. Donde a través de la pertenencia al Sistema B la empresa podrá resaltar de mejor forma sus valores, su razón de ser y su esencia. Así el público podrá relacionar los valores de la organización con los valores propios generando una empatía mutua. La unificación de formas de ver la realidad permite una comunicación más fluida entre organización y clientes. A su vez, como se destacó en el capítulo cuatro; otra de las fortalezas es la

atención personalizada a los clientes, labor que se lleva a cabo a través de reuniones informativas, grupos de entrenamiento y la interacción directa por parte del cliente con la empresa a través de las redes sociales.

Además es posible destacar la transparencia en cuanto a su compromiso como organización; ítem que será reforzado con la próxima inclusión de la empresa al Sistema B. Y finalmente vale la pena destacar la calidad de servicio de la empresa, respaldada por la experticia y seguridad. *CaraSur* cuenta con profesionales en la materia en relación a la realización de las diversas actividades de turismo aventura brindándole así a sus clientes la seguridad en relación a la práctica de dichas actividades.

Dentro de las debilidades que son posibles de evaluar para la empresa *CaraSur*, se puede destacar primero la carencia de infraestructura propia; ya que la empresa se encuentra en una etapa de reestructuración y certificación por lo mismo no tiene un lugar físico donde atender de forma directa a los consumidores. Otra de las debilidades que es posible observar tiene relación con la página *web* de la empresa. La misma actualmente se encuentra en reformulación, pero resulta muy importante que los clientes interesados tengan un espacio que sirva como respaldo y canal de conocimiento de la empresa. Si bien la empresa actualmente se mueve dentro del espectro de las Redes Sociales, es necesario como un punto dentro del relanzamiento la presencia *web* propia de la empresa.

En cuanto a las oportunidades que pueden ser observadas; en primer lugar es la creciente demanda en relación a la práctica de actividades de aventura. El auge de un público amateur interesado en la práctica de dichas actividades relacionado con el deseo de búsqueda de espacios naturales donde poder realizarlas. La próxima incorporación de la empresa al Sistema B además permitirá la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con distintos proveedores para la marca más allá de las fronteras del país. Y como último elemento detectado dentro de las oportunidades de desarrollo empresarial para *CaraSur*, es posible destacar como se mencionó en capítulos anteriores, el auge de un nuevo tipo de clientes. Más sofisticados y preocupados con la

comunidad a través de causas medioambientales o de índole social, que en palabras de Davis (2010) juegan un rol protagónico. Estas preocupaciones según el autor, han ido creciendo en la visión social actual, y en particular en la mente del consumidor. Así *CaraSur* se presenta al mercado como una empresa distinta y preocupada en relación a estos puntos y propone una actividad de negocio sustentable.

Finalmente las amenazas, las cuales pueden surgir a partir de la actual inestabilidad económica y social del país, a la aparición de nuevas empresas que se dediquen a lo mismo en Capital Federal y problemas en relación a las diferentes exigencias legales en relación a la operatividad de la empresa.

Así, a modo de conclusión, la identidad de marca podría ser definida como los principales valores que responden a la promesa de marca; la cual debe ser formada de forma estratégica y en correlación con la misión, visión y cultura de la empresa. En el puntual caso de *CaraSur*, la idea es potenciarlo con dos finalidades; en primer lugar para incentivar el crecimiento empresarial, y en segundo lugar para reposicionar a la marca en el mercado dentro del Sistema B de empresas.

Finalmente, y de acuerdo con el análisis competitivo realizado en función al relanzamiento *online* de la marca ahora contextualizada dentro del Sistema B de empresa es posible considerar que su importancia permitiría conocer el lugar en el que la empresa se ubicaría hipotéticamente para evitar errores en relación a la estrategia de marca y su gestión y así potenciar el crecimiento empresarial a corto y largo plazo.

La finalidad de este capítulo dentro del PG, es comprender la que la estructura organizacional de la cual dependerá la marca es relevante para el futuro crecimiento sostenido de la misma. Además, que la definición de elementos que configuran la identidad de la marca regularán el accionar de la empresa como también lo harán aquellas características intrínsecas de las empresas B. Las características anteriormente mencionadas generarán que la empresa sea reconocida por factores ligados a el compromiso, la responsabilidad, el liderazgo y la sustentabilidad; fomentando así su notoriedad y posición en el mercado.

Capítulo 5. Plan de relanzamiento *online* de la marca

Una vez abordado lo planteado en el capítulo anterior, y tomando en consideración todos los puntos tratados a lo largo del proyecto, en el presente capítulo se comienza a realizar la estructura para el desarrollo de un plan de comunicación que tiene como objetivo transmitir los aspectos fundamentales reorganizados como consecuencia del proceso de certificación que atraviesa la empresa *CaraSur* para ser parte del Sistema B de empresas. Aspectos como la personalidad, sus valores y características organizacionales serán considerados para el relanzamiento *online* de la marca. En base a esto, se organizará una estrategia de comunicación que involucre acciones *online* con la finalidad de potenciar el relanzamiento y la nueva identidad de *CaraSur* en el mercado del turismo aventura en la Argentina.

Finalmente el propósito de este capítulo es realizar un planeamiento estratégico para dar a conocer a la marca a los diferentes públicos de manera sostenible a corto y largo plazo, generando valor a partir de una gestión, enfocada en la experiencia e interactividad con el cliente a través de las Redes Sociales. Considerando aquellos rasgos que diferenciarán a *CaraSur* de sus competidores.

5.1 Planeamiento estratégico

Como primer paso en la definición del planeamiento estratégico, es necesario delimitar el objetivo comercial de la empresa *CaraSur* presentado como la comercialización de paquetes de actividades relacionadas con la práctica del turismo aventura. En cuanto a las actividades relacionadas con los deportes de aventura, estas se caracterizan por buscar el esparcimiento, recreación, entretenimiento, auto superación, trabajo en equipo y contacto con la naturaleza por parte de los participantes; con la finalidad de generar una experiencia vivencial llena de adrenalina que responda a las expectativas de quienes contratan el servicio.

Así, conocer las características de los servicios que ofrece la empresa *CaraSur* para su comercialización es parte fundamental para poder definir la estrategia de comunicación que debe llevar adelante la marca para lograr posicionarse en el mercado.

La empresa ofrece diferentes alternativas para la realización de actividades que tienen relación con el turismo aventura. Así, la planificación de actividades que realiza la empresa va variando en relación a la cantidad de interesados, las condiciones climáticas y la cantidad de feriados puente que se presentan durante el año. Como parte de la reestructuración de la empresa, la decisión comercial por parte de sus encargados de ofrecer nuevos servicios para los clientes se unifica con la intención del relanzamiento *online* de la marca.

Así, como explicó Gabriela Innamoratto (2016), la empresa cuenta con diferentes paquetes de para ofrecer al público. El primer paquete explica Gabriela, son los que se realizan los fines de semana puente. En palabras de Gabriela “Se caracterizan por ser paquetes realizados a destinos no tan alejados de Buenos Aires por un tema de aprovechamiento del tiempo.” (Ver cuerpo C) (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016). Se planea la realización de un paquete de actividades *outdoor* como *trekking*, *rafting*, ascenso y descenso con cuerdas entre otros. A este tipo de paquetes explica Gabriela, se suelen complementar con un curso básico de técnicas de primeros auxilios, además un repaso de las nociones básicas en relación a las actividades que se van a realizar.

Otro de los paquetes de viajes que ofrece la empresa es a grupos especiales de diferente índole como grupos de amigos, compañeros de trabajo, clubes deportivos entre otros en fechas específicas. Gabriela Innamoratto (2016) explica que la diferencia entre el primer paquete especificado y este, es que se reúne a un número determinado de participantes y se lleva a cabo un viaje pensando en que la selección del destino donde el grupo busca realizar estas actividades tiene sustento en definir el lugar idóneo considerando el nivel que poseen los participantes.

Y el último paquete agregado a la actividad comercial que realiza la empresa se caracteriza por ser llevado a cabo cualquier fin de semana del año y tiene relación con la práctica de actividades de turismo aventura *soft* que son posibles de realizar dentro de Capital Federal. Así pueden ser paquetes de fin de semana que busquen el esparcimiento y la cercanía con la naturaleza por parte de los participantes.

A su vez la empresa ofrece pequeños cursos de instrucción en relación a las diversas actividades que desempeña *CaraSur*.

Parte fundamental del planeamiento estratégico es además definir el posicionamiento que busca obtener la empresa como consecuencia de la campaña de relanzamiento *online* de la empresa *CaraSur*.

Como se abordó en el capítulo tres, el posicionamiento es un elemento importante dentro de la gestión empresarial. En palabras de Scheinsohn (1997) corresponde al conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de obtener una posición valiosa en la mente de los públicos. Kotler y Keller afirman que “ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas son similares al resto de los productos y ofertas del mercado. Las empresas, por tanto, deben adoptar estrategias de posicionamiento y diferenciación adecuadas”. (2006, p. 309).

En este sentido, la posición que pretende ocupar la empresa *CaraSur*, a través de su marca en la mente del consumidor, responde al segmento del mercado sobre el cual se planeará la comunicación. El mismo será quién brinde el marco de referencia para determinar de forma precisa que conceptos se deberán comunicar en relación al tipo de cliente y su perfil como consumidor de servicios turísticos relacionados con los deportes de aventura. Es necesario establecer que la comunicación que se realizará a través de la campaña de relanzamiento *online* de la empresa *CaraSur*, contextualizada en el Sistema B no debe ser enfocada exclusivamente al segmento en quién se piensa la campaña, ya que esto podría condicionar la comunicación y como consecuencia generar que la misma no llegue a clientes potenciales más allá del segmento estipulado.

Primero es necesario comprender como se explicó en capítulos anteriores, que el relanzamiento de la marca tiene relación con el proceso de certificación que atraviesa la empresa para ser parte del Sistema B de empresas. Así, como primer elemento de posicionamiento útil para la diferenciación de la empresa es su incorporación al Sistema B. Sumándose a esto las características mencionadas a lo largo del PG como son su personal, la coherencia y cohesión organizacional y el ofrecimiento de experiencias únicas y llenas de adrenalina en relación a la práctica del turismo aventura. Además la marca debe buscar posicionarse en el mercado como una empresa joven social y ecológicamente comprometida con el mundo con una fuerte responsabilidad empresarial hacia sus clientes, lo cual debe ser reflejado a través de su personalidad y carácter. La empresa en líneas generales, busca ser una empresa comprometida con su contexto mediato e inmediato, capaz de observar su accionar en el mundo; y a través de su accionar comercial y social mejorar las condiciones de los recursos naturales turísticamente explotables en el país.

Por último como parte del posicionamiento, la marca debería hacer énfasis en el concepto de liderazgo como aspecto fundamental de marca, puesto que convierte a la misma en un instrumento generador de valor. En consecuencia la integración de la identidad y la esencia de la marca brindará al cliente una síntesis respecto a la razón de ser de la compañía. Generando así una diferenciación en relación a la competencia e instalándola gracias a su asociación con el Sistema B en una posición dominante en cuanto al segmento de mercado en el que se encuentra.

5.1.1 Perfil de audiencia y estrategia de comunicación

La definición de cómo es y qué le interesa a la audiencia objetivo es de vital importancia para lograr la realización de una campaña que pueda llegar a cada uno de los actuales y posibles clientes de la empresa. Así es necesario realizar una delimitación del perfil del consumidor al cual será dirigida la comunicación. Gabriela Innamoratto (2006) expuso según su propia apreciación tres tipos de clientes que consumen o podrían consumir los servicios que presta la empresa *CaraSur*. En primer lugar, Gabriela identifica a los clientes que se caracterizan por ser amantes de las actividades de aventura. Explica además en relación a los mismos que

Ellos ya han practicado alguna de las actividades con anterioridad y buscan la perfección en la técnica para optar a desafíos más grandes. En general realizan las actividades en búsqueda de aventura; mejor dicho, en búsqueda de adrenalina. (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016)

El segundo perfil de clientes que describe Gabriela Innamoratto, son aquellas personas que tiene como interés principal hacer del turismo una actividad que tenga mayor relación con la naturaleza y la destreza física. “Donde la práctica de alguna de estas actividades sea parte necesaria del viaje que realizan; pero no la finalidad”. (Comunicación personal, 25 de Octubre de 2016) Así, dentro de este grupo podríamos encontrar además a aquellas personas que buscan realizar en el destino turístico alguna actividad que caracterice al lugar y que tenga relación con actividades de deporte de aventura.

Finalmente describe Gabriela Innamoratto (2016) al perfil de clientes que se caracteriza por ser los aficionados amateur. Se caracterizan explica Gabriela por ser amantes de los deportes de aventura pero inexpertos.

Así considerando todos los perfiles descritos por la fundadora de la empresa; y apuntando a un crecimiento a nivel empresarial, es posible establecer ciertos rasgos o características que posee en general la audiencia a la cual será dirigida la comunicación. Agregando a las características anteriormente mencionadas, la comunicación también debe apuntar al público que prefiere los productos o servicios comercializados por

empresas social y ambientalmente responsables; configuradas dentro del Sistema B de empresas.

Así es posible considerar que el perfil de la audiencia se caracteriza por ser personas en búsqueda de la aventura, que intentan acercarse y disfrutar de la naturaleza y de los hermosos paisajes que ofrece el país. Poseen un alto nivel de consciencia ecológica y social, y valorizan de especial modo la intención de mantener y cuidar los recursos naturales. El perfil del cliente al cual irá destinada la comunicación no es definido por características como edad, sexo entre otras; sino por sus gustos, pasiones y estilo de vida.

Considerando lo anterior, es posible determinar que existen distintos caminos para llegar a los clientes desde una perspectiva estratégica. Todos los grupos podrían responder de forma favorable a elementos comunicacionales que relacionen sensaciones, emociones, experiencias y también componentes racionales. Dichos componentes son necesarios ya que la empresa *CaraSur* al comercializar intangibles, debe exponer dentro de la de la comunicación aquellos aspectos de sus servicios que la diferencian de lo ofertado por la competencia.

La construcción del mensaje además deberá contemplar aspectos funcionales del servicio, es decir, exponer los beneficios y la utilidad que traería para el cliente seleccionar la empresa *CaraSur* por sobre otras. Con la intención de reforzar tanto el valor tangible como intangible del servicio conceptualizando a la práctica de actividades de aventura como una oportunidad para relacionarse con la naturaleza y poner a prueba las propias capacidades de los usuarios.

Adicionado a lo anterior, la autora del presente PG, plantea que la empresa *CaraSur* debe considerar que la comunicación que elabore como parte de la campaña de relanzamiento *online* debe incluir como audiencia objetivo al público que se caracteriza por preferir productos y servicios comercializados por empresas B. Ya que parte fundamental de la campaña será comunicar la pertenencia de la empresa *CaraSur* al Sistema B de empresas.

Si bien este perfil de audiencia no comparten con el perfil anteriormente descrito características como la intensión o interés en la práctica de actividades de aventura relacionadas al turismo, si comparten un estilo de vida característico y la preferencia por servicios y productos que sean social y ambientalmente responsables.

5.1.2 Análisis de servicio

Una vez establecido el segmento al cual se dirigirá la comunicación, el posicionamiento esperado y la estrategia de comunicación, es necesario analizar el servicio que ofrece *CaraSur* como empresa de turismo aventura en relación a su funcionamiento y operatividad. Así y como se explicó anteriormente en el presente PG, la empresa se encuentra en un momento de reestructuración y de reinserción al mercado actual, por lo mismo, la proyección del negocio debería ser lograr obtener un lugar en la mente de los consumidores. Para conseguir dicho objetivo y considerando que la presencia de la marca se encuentra únicamente en la *web*, es posible considerar que una buena experiencia en relación a intercambio de información y facilidades de pago podrían jugar un rol determinante por parte de los usuarios en relación a la preferencia de la empresa *CaraSur* por sobre otras empresas.

La autora del PG recomienda a la empresa como parte de la reestructuración empresarial, buscar mejorar su calidad de servicio a través de la distribución y especificación de tareas para sus trabajadores.

Así, contar con un publicista que pueda encargarse de la comunicación y gestión de la marca sería beneficioso para la empresa. Además el mismo podría generar y administrar el contenido *web* y de redes sociales de la empresa.

Sumado a lo anterior, la autora del presente PG aconseja a la empresa la inclusión de un *community manager* que se encargue de responder todas las dudas que puedan existir por parte de los usuarios en relación a los servicios que ofrece la empresa, y de este modo el publicista podrá asumir un rol más específico en relación a aspectos comunicacionales y de gestión empresarial.

A su vez, considerando que el servicio que comercializa la empresa puede resultar una experiencia nueva y llena de emoción para sus clientes, la autora del presente PG aconseja a la empresa contar con un fotógrafo profesional que pueda acompañar a los grupos a las diversas actividades y logre captar la experiencia de cada uno de los participantes. Ofreciendo así un servicio optativo adicional de recuerdo por parte de la empresa para el cliente. Fomentando de esta forma la pertenencia por parte del cliente y el valor empresarial respecto a la experiencia de los usuarios.

Todo esto con la finalidad de potenciar a la marca y ofrecer un servicio integral. A su vez, como se mencionó con anterioridad uno de los puntos relacionados con la diferenciación de la empresa se sustenta en el liderazgo de costos. Para lo mismo, la autora del PG recomienda a la empresa en la medida de lo posible evitar la tercerización respecto a los servicios que la empresa ofrece al mercado. Ya que de esta forma no aumentarán los precios para los consumidores, así la empresa se podrá diferenciar de su competencia por cobrar lo que corresponde realmente en relación al servicio que la misma presta a sus clientes. A la vez, la autora considera que el auge que se ha desarrollado en el último tiempo respecto a la práctica de actividades de turismo aventura puede ser aprovechada por la empresa *CaraSur* en relación a que la misma puede ser considerada por otras empresas de turismo convencional, que manejen mayores volúmenes de capitales y de clientes para terciarizar este tipo de actividades relacionadas al turismo aventura; ofreciendo una empresa profesional respecto a la práctica de las mismas. Y de esta forma la empresa podrá generar un ingreso adicional a los servicios que comúnmente comercializa.

Considerando el relanzamiento y el posterior desarrollo de la marca enfocado desde una perspectiva que aborda las necesidades y satisfacción del cliente por sobre a la antigua importancia que se le adjudicaba al producto, la autora del presente PG presenta algunos consejos para el desarrollo de la empresa *CaraSur*. En primer lugar es importante que la empresa siempre busque crear vínculos cercanos con el cliente.

Como *CaraSur* carece de un lugar físico definido, se aconseja a la empresa optimizar todos los canales de comunicación *web*, proponiendo una interacción ágil y clara entre empresa y consumidor. Además de la pronta respuesta ante las diversas dudas que vengan por parte de los consumidores a la organización. Así, considerando lo abordado en el primer capítulo, la gestión eficiente de la compañía puede producir una imagen positiva en relación a la responsabilidad y compromiso de la empresa. De esta forma, al hacer más sencilla y clara la experiencia del cliente en relación a la organización se podría generar un mayor valor de marca.

La empresa debe ser consciente que el servicio que comercializa debe estar a la altura del coste económico que implica para los clientes. Y para dejarlo manifiesto, la autora del presente PG aconseja que la empresa trabaje en relación a ofrecer a los clientes un servicio postventa de calidad.

Finalmente vale la pena destacar, que los fundadores de la empresa *CaraSur*, además de ser guías de montaña, son licenciados en turismo aventura lo que brinda a la empresa una visión holística en relación a aspectos fundamentales del turismo en general. Lo que podría fortalecer a la organización y por lo tanto a la marca en un futuro.

5.2 Propuesta de comunicación: mix de medios

A través de la previa diferenciación de los grupos de audiencia a los cuales podría ir dirigida la comunicación, y considerando más allá de las características particulares de cada uno de estos grupos; la determinación respecto a la elección de los medios que se utilizarán para la realización de la campaña de relanzamiento *online* de la empresa *CaraSur* se sustenta en lo diverso que puede llegar a ser el *target*. Como no se definieron elementos para segmentar como sexo, edad, o situación socio-económica, la segmentación fue realizada en base dos variables: por un lado el *hobby* o gusto por la práctica de actividades de aventura relacionadas con el turismo; y por otro lado el estilo de vida de personas que promueven y prefieren a aquellas marcas, productos y servicios que respetan e inculcan valores sociales y medioambientales.

Así, al estar frente a este desafío de contar con una audiencia tan diversa y escaso capital; es necesario clarificar como punto de inicio la mejor forma mediante la cual la comunicación puede lograr su objetivo. En base a lo mismo, la autora del presente PG recomienda a la empresa *CaraSur* considerar qué y cómo es lo que busca transmitir la comunicación. Así, teniendo en consideración lo que comercializa la marca, al *target* que apunta la comunicación, los valores de la organización y su marca; parece ser que la experiencia podría ser el vehículo que transporte el mensaje de mejor forma por parte de la empresa a los usuarios.

Considerando lo anteriormente mencionado en relación al reducido presupuesto con el que cuenta la empresa actualmente para generar el relanzamiento de la marca, la decisión estratégica de la autora del presente PG en relación a la elección de medios a utilizar para llevar a cabo la campaña de relanzamiento *online* se sustenta en los costos que debe enfrentar la empresa para la realización del mismo. Así, se descartan medios tradicionales como radio, vía pública y TV por su elevado costo. Ahora bien, no se descarta la posibilidad de utilizar como medio para emitir el mensaje revistas especializadas. Ya que su principal ventaja primeramente es que las mismas ya hacen una segmentación considerando el público que las lee, entonces su uso como herramienta comunicacional apuntaría de forma directa a conectar con el primer grupo de audiencia anteriormente mencionado; los amantes de las actividades de aventura. Por otra parte, la revista permite la reproducción en alta calidad de sus publicaciones, la durabilidad del soporte; por lo tanto del mensaje y por último el prestigio y la credibilidad que otorga el medio al ser revistas especializadas en deportes de aventura a la empresa.

Así, considerando lo abordado en el capítulo dos, la forma de enviar un mensaje de forma masiva pero a la vez segmentado podría darse a través de internet. Así, parece conveniente la compra de espacios para realizar anuncios en sitios especializados relacionados con la actividad que comercializa la empresa y con aspectos psicográficos del consumidor. Adicionalmente a esto, la autora del PG, sugiere la creación de una

página *web* propia de la empresa, a través de la cual se podrán generar vínculos con otros sitios *web* consiguiendo publicidad efectiva, a bajo costo y fraccionada.

Se le propone entonces a la empresa optar por el mecanismo que asocia el pago del espacio en relación al *click*. Así el anunciante debe pagar exclusivamente por cada cliente que requiera conseguir mayor información en relación al aviso publicado. Considerando lo anterior, se aconseja a la empresa la elaboración de un listado de palabras claves que puedan ser utilizadas como enlace hacia la página *web* institucional. Así, será posible obtener datos cuantitativos en relación al impacto del mensaje publicado, todo esto con un nivel de costos de inversión considerablemente menor a la inversión que se requeriría para pautar medios tradicionales.

La pertenencia de *CaraSur* al Sistema B de empresas genera que sea parte de una organización global que cuenta con relaciones directas con otras organizaciones más allá de las fronteras geográficas con las que comparte la forma de ver su actividad comercial. Así parece pertinente generar una comunicación que busque presentar a *CaraSur* como una organización recientemente adherida al selecto grupo de empresas que alberga el Sistema B de empresas. Así, a través de dicha comunicación será posible llegar a públicos que comparten la visión y misión del Sistema B pero que no han sido notificados de la inclusión de una empresa de turismo aventura con las características propias de *CaraSur* a este Sistema global. Así, es necesario tener en consideración la existencia de una audiencia específica con un perfil corporativo. En palabras sencillas, la comunicación debe ir guiada además a las otras empresas que son parte de este Sistema global de empresas. Para el tratamiento del mensaje relacionado con esta audiencia se propone realizar una comunicación B2B para potenciar la relación entre *CaraSur* y las empresas pertenecientes al Sistema B de empresas. Utilizando el *marketing* directo a partir de la propia lista de contactos otorgada por el propio Sistema B global a la empresa *CaraSur*. La autora del presente PG aconseja a la empresa realizar pequeñas notas dentro del *newsletter* mensual del Sistema B que presenten a la empresa como entidad recientemente adherida a este movimiento global.

Es necesario considerar que existen diferentes herramientas mediante las cuales transmitir un mensaje. Considerando que la búsqueda de aventura es un elemento común en todas las actividades de deportes de aventura, y desde una perspectiva narrativa, es posible considerar que la mejor forma de expresar la misma es a través de la experiencia; lo cual se llevará a cabo a través de videos de diferente duración que serán ubicados de forma estratégica en las diferentes redes sociales y en el canal de *Youtube* que deberá crear la empresa como parte de la estrategia de comunicación.

Finalmente en relación a la comunicación, es necesario ejercer correctamente la misma en todos sus aspectos. Ya que esto podría impactar de forma positiva o negativa al perfil de la organización. La información que se comunica debería ser coherente con los objetivos de la estrategia de comunicación, elaborando mensajes que refuercen la promesa de valor, transmitiendo a la audiencia conceptos clave que representen la actividad desarrollada por la marca.

5.2.1 Objetivos de la campaña de relanzamiento

Los objetivos de la campaña deberían responder a todo lo visto a lo largo del presente PG considerando la propuesta de relanzamiento *online* de la marca. El primer gran propósito de la campaña se basa en diferenciar a la empresa *CaraSur* dentro del mercado de las empresas de turismo aventura; estableciendo a la empresa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como sitio idóneo para el asentamiento del negocio. A su vez, la idea es transmitir a través de los diferentes medios y canales previamente abordados, la pertenencia de la empresa *CaraSur* al Sistema B de empresas; señalando simultáneamente aquellos aspectos más representativos de la marca y del Sistema B con la intención de crear una imagen positiva de la organización en la mente de los consumidores en relación a la práctica del turismo aventura en Capital Federal. Para que de esta forma, la empresa logre penetrar en la mente de los consumidores posicionándose en el *Top of mind* de los consumidores. De esta forma la empresa

CaraSur será vista en el rubro de las empresas que comercializan actividades en relación al turismo aventura como una empresa social y ambientalmente responsable; haciendo especial énfasis en su misión y visión empresarial.

5.2.2 Estrategia creativa

La relevancia en relación a la determinación de una estrategia creativa se sustenta en fijar el enfoque que se le dará a la marca en relación a la campaña de relanzamiento *online*.

La audiencia objetiva previamente establecida se caracteriza por ser heterogénea, así esto podría presentar dificultades para la elaboración de la comunicación estratégica de marca. Ya que es fundamental que la elaboración del mensaje por parte de la organización llegue a cada uno de los clientes potenciales. Así parecería ser pertinente que la autora del presente PG proponga un enfoque que se centralice en las creencias y valores compartidos tanto por los usuarios como con la empresa experiencia de marca en cada uno de los viajes que realice la empresa. De esta forma se podrá transmitir el concepto de marca, le esencia de la organización, la razón de ser de la empresa, los beneficios y el tono de la comunicación.

En relación al concepto de marca, este se basaría en su posicionamiento a partir de los valores propios de la empresa. Considerando elementos como la responsabilidad social, ambiental y comercial que presenta la marca. Su perfil en este sentido podría ser definido como una empresa joven, energética, responsable, social y medioambientalmente comprometida, precursora de la sustentabilidad en todos los ámbitos de su actividad y preocupada de resguardar la seguridad de sus clientes; donde la importancia del vínculo con cada uno de ellos resultaría trascendental para la organización.

El beneficio se daría a partir de la necesidad de cada cliente que contrate el servicio.

Primero el beneficio podría tener relación con la satisfacción de la necesidad del consumidor a través de la prestación de un servicio lleno de adrenalina y de calidad por

parte de la empresa. Por otro lado el beneficio puede ser visto desde una perspectiva distinta; que tiene relación con la preferencia del consumidor en relación a elegir servicios o productos producidos por una empresa B; que a través de su certificación da respaldo en relación a que la empresa realiza sus actividades comerciales respetando los estatutos que predispone el Sistema B.

La razón de ser de la marca respondería a la promesa de valor planteada a lo largo del presente PG, donde el motivo de la creación de la marca se sustenta en la necesidad de explorar diferentes formas de hacer negocios a través de la generación de organizaciones que busquen producir un triple impacto positivo desde su propia actividad. Posicionando el propósito empresarial en el corazón de la organización. Y así, generar empatía con los consumidores en relación a la forma en que la organización actúa se sustenta en valores que comparten con los consumidores. Demostrando así una organización más cercana, preocupada y humanizada, a partir una perspectiva más ligada a las emociones y a la generación de un vínculo sostenible y duradero con los clientes. Esto podría relacionarse con la impresión neta que pretendería alcanzar la organización a largo plazo de posicionarse como la primera empresa relacionada con la práctica de actividades ligadas al turismo aventura perteneciente al Sistema B de la Argentina. Siendo una organización líder en la realización de mencionadas actividades y que promueve la sustentabilidad como elemento diferencial dentro del diario vivir de la marca.

Por último en cuanto al tono, resulta relevante comprender que pese a que la empresa definiría su perfil como joven, energética, responsable, social y medioambientalmente comprometida, precursora de la sustentabilidad en todos los ámbitos de su actividad y preocupada de resguardar la seguridad de sus clientes; establecer una comunicación de tipo informal no tendría coherencia con el discurso que busca emitir la marca. Motivo por el cual, la autora del presente PG recomienda en relación al tono comunicacional para impactar a los clientes objetivo, un lenguaje neutro que sea acorde a una empresa de estas características, imponiendo seriedad, seguridad y una visión de

responsabilidad medioambiental en cada una de sus publicaciones, sin dejar de lado la personalización de los mensajes.

5.3 Relanzamiento estratégico *online*

El relanzamiento estratégico online para la marca *CaraSur*, será llevado a cabo a través de la definición de distintas acciones en diferentes momentos. Con la intención de potenciar la campaña de comunicación y su pregnancia a través del uso de Redes Sociales y de la *web* en general.

Con la finalidad de alcanzar tanto el posicionamiento y la notoriedad deseada, la autora del presente PG propone desarrollar un sistema estratégicamente organizado mediante el cual lograr estos cometidos. El primer punto a tratar es la necesidad por parte de la empresa de contar con un sitio *web* oficial de la marca; ya que sin él y considerando que la empresa no tiene presencia física, se podría inferir que la empresa no existe. Desde la perspectiva de la generación de cercanía y confianza por parte de la empresa a sus consumidores, la existencia de un sitio oficial que avale la existencia de la organización resulta vital para generar el relanzamiento de la marca en internet.

Seguidamente, es necesario que la empresa genere alrededor de sí misma el misterio suficiente como para crear curiosidad en la audiencia; así parece pertinente la elaboración por parte de la organización de un *teaser* que incluya piezas audiovisuales y gráficas que muestre conceptos, ideas y emociones en relación a la práctica de actividades de aventura. Seguido a esto, la autora del PG propone la elaboración de un *hashtag* que englobe la actividad de la empresa, definido cómo; pensá al extremo, viví al límite. Así, será posible direccionar el tráfico de información hacia la *landing page* de la marca.

Es importante destacar que todas las comunicaciones de la marca deben hacer referencia a su pertenencia al Sistema B de empresas. Vale la pena recordar esto ya que el Sistema B no representa únicamente una forma de ser de la organización; sino que además funciona como elemento generador de valor en torno a la marca. Y como

elemento generador de valor es necesario comunicarlo cada vez que la marca se muestre presente en la red.

La elaboración estratégica del relanzamiento tendría concordancia con los objetivos comunicacionales previamente abordados. Puesto que el canal mediante el cual el mensaje será enviado permitirá a la marca mejorar e incrementar su reconocimiento por parte de la audiencia.

Como paso posterior a lo anteriormente abordado, la marca debe replicar toda la comunicación en las Redes Sociales *Instagram, Facebook, Youtube y Snapchat*. De esta forma, la empresa podrá conocer directamente la percepción de los clientes considerando los comentarios, *likes* y cantidad de veces que fue compartida la información por parte de los usuarios.

La autora del presente PG aconseja a la marca *CaraSur* para fomentar aún más el relanzamiento de la misma, elaborar una estrategia pensando en la interacción con los usuarios. Así podría ser conveniente la elaboración de sorteos, concursos, promociones entre otros con la finalidad de aumentar el *engagement* hacia la marca por parte del público. Luego de lo anterior y considerando los datos aportados por los clientes, sería positivo elaborar una lista que identifique a aquellos clientes que participaron de forma activa en alguna de las actividades anteriormente descritas. Y en base a esa lista, proponer beneficios exclusivos para los usuarios que participaron en las actividades que propone la organización; fomentando así los sentimientos de pertenencia y la fidelidad hacia la marca.

La pertenencia de la empresa al Sistema B de empresas no es un elemento menor a la hora de fomentar el valor empresarial. La empresa al ser parte de este sistema global cuenta con relaciones directas más allá de las fronteras con otras organizaciones con las que comparte la forma de ver la actividad comercial. Así parece pertinente además generar comunicación institucional dirigida a las otras empresas B del país; dando a conocer la reciente incorporación de *CaraSur* a la red internacional de empresas B generando así también que el mensaje elaborado por parte de la empresa llegue a otros

públicos en diferentes categorías pero que abalan, apoyan y promueven la participación de este tipo de empresas en el mercado actual.

Se sugiere además a la marca establecer relaciones con organismos que puedan avalar su correcto funcionamiento como organización; como centros de formación de guías de montaña, de profesionales del turismo y de deportes extremos.

Como siempre se sugiere además que la empresa cuente con *celebrities* relacionadas con la actividad propia de la empresa; generadores de opinión o famosos del espectáculo nacional que puedan ser relacionados a la organización más allá del ámbito de negocio de la empresa.

Además cada profesional ligado a la organización deberá contar con presencia individual en la red social *LinkedIn* lo cual brindará a los clientes interesados conocimiento previo en relación al profesionalismo de los instructores con los que trabaja la empresa.

Finalmente se sugiere la generación de videos minuto que presenten los valores, la misión y visión de la empresa respecto a la práctica de actividades de aventura ligadas al turismo. Presentando de forma dinámica y entretenida a la organización, su actividad y servicios que comercializa.

5.3.1 Plataformas *online*: Facebook, Instagram, Youtube

El posicionamiento *web* posee directa relación con los objetivos planteados en el plan de comunicación anteriormente desarrollado, ya que resulta relevante mantener coherencia y cohesión en cuanto al discurso para así transmitir de forma adecuada los conceptos vinculados a la marca y al Sistema B de empresas. La propuesta de la autora para alcanzar un posicionamiento *web* a corto plazo moderadamente alto tiene relación con cuatro aspectos: Primero con la generación de contenido *web* por parte de la empresa, segundo con la creación y mantención de una página *web* oficial de la empresa, en tercer lugar fomentando la cercanía entre clientes y compañía enfatizando elementos como la interacción, los vínculos emocionales y la confianza. Y finalmente a

través de la compra de espacios publicitarios *online* que permitan publicitar a la organización.

En relación a la generación de contenido, como se vio en el capítulo dos, la empresa debe antes de elaborar el contenido conocer y comprender las necesidades de los consumidores y desde ese punto generar contenido relevante y útil que contenga información de la empresa, sus servicios, funcionamiento y valores empresariales para que de esta forma los clientes puedan a través del contenido elaborado por la empresa conocer a la misma. La idea es que *CaraSur* genere contenido interesante y de calidad; así, a través del mismo logre acercar a la marca al cliente y pueda transformar a estos últimos en generadores de contenido para la empresa. Esto a través de la capacidad que brindan las Redes Sociales de compartir contenido con otros usuarios.

Las Redes Sociales como plataforma de distribución de contenido que son, generan el flujo de contenido en base a la economía de colaboración gratuita por parte de los usuarios. De esta forma, el contenido generado por la empresa llegará en primera instancia a la audiencia objetivo, y posteriormente será visto por otros usuarios a través de la audiencia objetivo.

Crear contenidos de calidad podría ser determinante para la empresa para lograr acercar al cliente a la marca, ya que mejorar la productividad de cada uno de los canales de comunicación implicaría generar anuncios que despierten el interés de la audiencia objetivo. En el caso de *CaraSur* esto debería relacionarse con los grupos de interés previamente abordados a los que apunta la estrategia. La empresa debería entonces publicar *posts* orientados al *target* al cual irá dirigida la comunicación; tanto a los amantes de la práctica de deportes de aventura, como a los consumidores que llevan un estilo de vida que promueve la consciencia ambiental y social.

La autora del presente PG considera fundamental para una marca como *CaraSur*, que la misma cuente con una página *web* institucional que funcione como espacio virtual en donde se pueda ubicar a la empresa. La existencia y mantención de la misma es vital, ya que la empresa al no contar con un lugar físico real que permita al público

relacionarse de forma presencial con la empresa, debe crear un espacio propio de la compañía a pesar que sea virtual pero que permita generar a los clientes confianza en la empresa y la puedan considerar a la misma como una organización real y concreta. A la vez, la empresa debería gestionar una interrelación desde diversos enlaces hacia la página *web* oficial de la empresa, formando así un mapa de sitios ligados a la organización estableciendo de esta forma una red interna interconectada de información que sirva como ruta de guía para identificar los mayores puntos de contacto entre clientes potenciales y la organización.

Considerando lo abordado en el capítulo dos en relación al concepto de interactividad, podría ser fundamental para la empresa considerar dos caminos para lograrlo. El primero tiene relación con generar un espacio para que los usuarios dentro de la página *web* institucional de la empresa puedan narrar sus vivencias y experiencias relacionadas con la marca; con la intención de aumentar el valor de marca y de generar una experiencia positiva al momento en que el cliente busque comunicarse con la marca. Motivo por el cual la autora del presente PG sugiere a la compañía la creación de una pestaña, entendida desde la informática como un espacio destinado a la comunidad dentro de la página *web* institucional con el objetivo de proporcionar a la comunidad un lugar donde volcar sus propuestas, puntos de vista e inquietudes en relación a la organización.

Como segunda tarea la organización puede promover el uso de las Redes Sociales. Esto puede ser comprendido desde dos puntos de vista. El primero con la intención de instalar a la marca en la sociedad y en la mente de los consumidores, donde las Redes Sociales pueden funcionar como herramientas de comunicación masivas y de un gran alcance. A través de las mismas, tratar de construir una relación cercana entre clientes y la organización. Para esto, será necesario que la empresa trabaje en función de tres variables. La primera tiene relación con la interacción. Como se explicó en el capítulo dos, la interacción a través de las Redes Sociales permiten que el cliente y la empresa generen un lazo de comunicación directo, produciendo que el cliente se sienta

considerado, escuchado y comprendido por la organización, lo que desembocará en la creación de relaciones cercanas.

A su vez, parece pertinente considerar que las actividades que se relacionan con el turismo aventura suelen ser vistas por los usuarios como un desafío personal para poder explorar sus propios límites. Así, la generación de vínculos emocionales tanto entre pares de aventura, como con la propia actividad y la empresa suelen ser la consecuencia de una aventura. De esta forma, los clientes que ya participaron en actividades con la empresa, suelen mantener estos vínculos. Es en este punto donde las Redes Sociales a través de la interacción funcionan como sostén de las mismas. Esta conexión debe ser considerada por la empresa, ya que genera que el consumidor aprecie a la marca como una entidad mayor, no sólo por los productos o servicios que comercializa; sintiéndose de esta forma parte de la empresa.

La última variable pero no menos importante que debe trabajar la empresa a través de las redes sociales es la confianza. Sin esta, es imposible la generación de un espacio donde se puedan crear vínculos e interacción. La confianza puede ser trabajada por parte de la empresa a través de las Redes Sociales produciendo un continuo asesoramiento por parte de la empresa a los diferentes usuarios. Además, resulta muy beneficioso para la empresa destacar aquellas opiniones positivas de los diferentes usuarios respecto a la marca, ya que éstos podrán otorgar credibilidad a aquellos clientes indecisos de considerar a la empresa a la hora de buscar realizar actividades en relación al turismo aventura.

Todo esto, con el objetivo de generar una vinculación constante y sostenida entre organización y clientes. Identificando aquellos elementos que son necesarios de comunicar por parte de la empresa para lograr una relación cercana con los usuarios.

López y Ciuffoli (2012) explican que *Facebook*, que es una plataforma que posee la capacidad de sincronizar comunicacionalmente diferentes tipos de comunicación y mensajes. La interconexión que se produce en este espacio para las autoras genera un

proceso de intercambio de información superior que el que se presenta en otros espacios dentro de internet.

Facebook entonces se presenta como una Red Social a partir de ser un espacio donde convergen distintos perfiles de usuarios, con diferentes características pero con una finalidad. Estar presentes en el espacio virtual. Así, la elección de esta Red Social como canal de comunicación para la marca *CaraSur*, responde a su capacidad de ser una plataforma que podría ampliar los mensajes de la organización a través de la segmentación de la audiencia que forme parte de los objetivos de comunicación estipulados anteriormente. Así, *Facebook* representaría para la campaña un sitio idóneo para comunicar las acciones de la empresa como salidas, eventos, publicidad, servicios y promociones entre otros. Además será útil para comunicar el perfil, los valores y la personalidad de la organización.

La autora del PG propone la inclusión de *Instagram* como parte de las Redes Sociales que debe abordar la empresa. Por diferentes motivos; primero en base a lo que postula Rocafull (2014) esta Red Social ha sido la que ha tenido un mayor crecimiento durante los últimos años. Según el mismo autor la red actualmente contaría con alrededor de 180 millones de usuarios activos al mes, por lo que en términos de alcance tendría un gran potencial. Otra de las razones para recomendar la inclusión de Instagram como Red Social para la empresa *CaraSur*, se sustenta en su fácil uso. Permitiendo que en cada salida, de forma ágil y expedita se pueda subir una foto etiquetando al grupo tratando de generar la vinculación por parte de la audiencia de la actividad con la marca y de los etiquetados con la empresa. Adicionalmente esta Red Social cuenta con una herramienta de marketing *online* que puede conectar a la audiencia con las emociones a partir de imágenes y videos. Además es posible establecer que el uso de esta Red Social por parte de la empresa podría influir en la construcción de imagen de la marca, ya que cada una de las publicaciones que se realicen constituiría un trozo de la historia narrada por la empresa.

Otra de las plataformas que aconseja la autora del PG utilizar por parte de la empresa *CaraSur* es *Youtube*. Si bien no es considerada como una Red Social propiamente establecida, la propuesta de incluirlo como tal tiene relación con la narrativa de la empresa. Como *CaraSur* comercializa intangibles es necesario que el público pueda ver de alguna forma de que se trata y como es este intangible. Lo cual puede ser realizado a través de videos. En relación a lo mismo, puede resultar útil la elaboración de videos por parte de la empresa en relación a distintas salidas que la misma comercialice; así quedará un registro de la actividad no sólo para los participantes sino que también para seducir a aquellos clientes indecisos. Además, al ser los funcionarios guías de turismo aventura, pueden realizar videos tutoriales en relación a distintas técnicas relativas a la actividad como la ejecución de nudos, técnicas básicas de primeros auxilios e incluso para ayudar a aquellos clientes inexpertos tutoriales de qué llevar y como armar una mochila.

Como última Red Social que parece útil agregar a la comunicación de la empresa se presenta *Snapchat*. Dicha Red Social permitirá a la empresa incursionar a través de un tono más lúdico la generación de contenido. Así podrá revelar un aspecto más cercano y contemporáneo de la organización. Dicha Red Social apunta a un público joven que ven en la utilización de la misma, la oportunidad de demostrar a sus pares las actividades que realizan a través de pequeños videos que contextualizan el lugar y tiempo en donde se desarrolló la actividad.

Finalmente, cabe destacar en cuanto a la gestión de la comunicación y de la marca en las Redes Sociales considerando lo abordado en el capítulo dos, que las mismas brindan a las diferentes marcas la oportunidad de generar *branding* para sí mismas. A través del manejo estratégico de la información y comunicación que las mismas emiten. El uso de las Redes Sociales como fue abordado en el capítulo dos tiene la finalidad de mostrar a la empresa cercana a los usuarios, a través de factores como la interactividad, los vínculos emocionales y la confianza elementos que en conjunto permitirán crear una imagen de marca positiva si la empresa da el énfasis requerido a las mismas. Es

importante destacar que cada una de estas acciones que se realicen en las Redes Sociales debería ser acompañada con contenidos que satisfagan la necesidad de información requerida por parte de los usuarios. De esta forma la empresa transmite la importancia que tiene en su actuar como empresa las necesidades de los consumidores. Finalmente y en relación a la compra de espacios publicitarios; la autora del PG propone esta inversión con la intención de aumentar la notoriedad de la marca en los diversos medios *online*. Lo cual se puede lograr a través de la generación de anuncios que comuniquen la actividad comercial de la empresa, los valores empresariales y su diferenciación respecto a su competencia.

5.3.2 Etapas

Luego de comprender y analizar todo lo mencionado a lo largo del presente capítulo, es posible establecer que la realización de un plan de comunicación involucra una serie de elementos, procesos y etapas que en conjunto ayudarán a potenciar el posicionamiento futuro de la marca *CaraSur*.

Considerando lo visto en el capítulo uno en relación al *branding* y a la gestión de marca, serán ambos procesos los que apoyen el crecimiento de la marca de acuerdo al ciclo de vida de la misma. Como el presente PG aborda un relanzamiento *online* de una marca, que se realiza como consecuencia del proceso de certificación de la empresa para ser parte del Sistema B de empresas y considerando que dicho proceso de certificación implica un cambio estructural de la marca. Ha sido necesario modificar aquellos aspectos intrínsecos de la marca, por lo mismo, la autora del presente PG determina que el ciclo de vida de la marca vuelve a comenzar desde cero. Esto debido a que los aspectos que se debieron modificar la marca no fueron únicamente aquellos conocidos por el público sino que además elementos que determinan la identidad y personalidad de la misma como sus valores, creencias y cultura. Así desde un punto de vista estratégico; el relanzamiento de la marca será considerado como el lanzamiento de *CaraSur* al mercado.

En el primer capítulo del presente PG, se abordaron conceptos como *branding* y la gestión de marca; herramientas estratégicas que permitirán un crecimiento sostenido exitoso para la organización.

Ahora bien, haciendo énfasis en la etapa del ciclo de vida por la que atraviesa la marca; es decir en la etapa de lanzamiento, para el desarrollo de esta etapa, será necesario abordar todo lo estipulado en el capítulo cuatro. Ya que para definir el perfil de la organización de acuerdo a los fines comerciales que plantea el negocio, es necesario como primer paso la construcción de la marca considerando aspectos estructurales y organizacionales. A su vez es preciso recordar que la marca desde su núcleo interno debe considerar su pertenencia al Sistema B de empresa, respetando la visión, misión del Sistema B y haciéndolo propio como parte de la configuración interna de la empresa. La próxima etapa que debe enfrentar la marca *CaraSur* es la de *post* lanzamiento. Para lo cual, la autora del presente PG recomienda a la empresa considerar los puntos desarrollados en el presente capítulo del PG con el objetivo de mantener la existencia de la marca en el tiempo y a la vez reforzar la generación de valor en base a la marca como tal y a su asociación como parte del Sistema B de empresas.

Para realizar dicha labor, los medios que se seleccionaron corresponden a diferentes plataformas *online* como *Facebook*, *Youtube* e *instagram*. La selección de dichas plataformas responde a la finalidad que la organización pueda transmitir a través de ellas su actividad como negocio y organización. Generando así un perfil de empresa en internet; con la intención de generar vínculos estratégicos con otras empresas y con los usuarios a través de la interacción.

Continuando la reflexión en relación al ciclo de vida de la marca, en la etapa de crecimiento se espera que la marca con un poco más de experiencia y de desarrollo comercial en el mercado pueda aumentar los espacios en los cuales se encuentra presente la marca. Con la intención de expandir su presencia en el mercado. La autora aconseja a la empresa realizar comunicación en medios tradicionales como TV, radio y vía pública sí y solo sí la empresa decide posicionarse físicamente en Capital Federal.

De lo contrario, se le recomienda a la empresa seguir invirtiendo en esta etapa de su ciclo de vida en comunicación que pueda diferenciar a la empresa respecto a sus consumidores y posicionarla como la primera empresa B de la Argentina en el rubro del turismo aventura.

Por último, en la etapa de recordación, se le recomienda a la marca realizar diversas acciones destinadas a reforzar la imagen de marca. Como eventos informativos, la posibilidad de realizar alguna actividad relacionada al turismo aventura en la ciudad, la presencia de la marca en eventos relacionados con problemáticas sociales y medioambientales o la búsqueda para realizar alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro pero de diferente categoría. Todo esto recordando lo expuesto en el tercer capítulo del presente PG, donde se presenta el hecho que en la actualidad la importancia que los usuarios brindan a estos factores podrían generar la modificación de la imagen percibida por los clientes de la marca.

A modo de síntesis; todo lo expuesto en el presente capítulo resulta de la construcción previamente realizada en los cuatro capítulos anteriores del presente PG. Donde la construcción estratégica de marca es parte del proceso de generación de valor que en el presente caso, se sustenta en diferentes factores que pueden llegar a influir en el crecimiento y en el desarrollo comercial y empresarial de la marca. La pertenencia de la organización al Sistema B de empresas como quedó establecido a lo largo del presente PG funciona como elemento precursor de la generación de valor empresarial.

Así, cada uno de los puntos abordados por la creadora del presente PG, se sustentan en reforzar el relanzamiento estratégico *online* de la marca *CaraSur*, al mercado Argentino en la categoría de servicios en relación a la práctica de actividades de turismo aventura; ahora contextualizada dentro del Sistema B de empresas. Con la finalidad de crear un sistema de comunicación integral que abarque diferentes medios para de esta forma aumentar la exposición de la empresa y generar el conocimiento de la misma por parte del público de la marca.

Conclusiones

La estructura organizacional del presente PG, está compuesta por cinco capítulos a través de los cuales se abordaron nociones y principios que sustentan el relanzamiento *online* de la marca *CaraSur*. Considerando todas y cada una de las directrices estratégicas relacionadas a la empresa, es posible determinar que la relevancia de la gestión de marca radica en identificar aquellos valores de marca que permiten a partir de ellos la construcción estratégica de una estructura de marca que tenga como eje principal generar cercanía entre cliente y compañía.

La configuración de la identidad de marca y la personalidad de la misma son claves para definir el perfil de la organización. Considerando elementos como la cultura, los valores y la esencia de la marca se debería poder responder a la promesa de valor relacionada a la actividad comercial que desarrolla la empresa. La identidad de la marca debe ser trasladada a todas las dimensiones de la compañía. Así, la incorporación de la empresa en cada uno de los factores vinculados a la marca y sus clientes, sería beneficioso para la organización; abordando la construcción de valor también desde el ámbito interno.

Siguiendo con la idea de la generación de valor; a través del desarrollo del presente PG fue posible identificar que la generación del mismo que puede ser abordado desde tres puntos de vista. Una parte sustancial del mismo proviene de la construcción estratégica de la marca. Otra proviene de los servicios y el trato que tenga la marca con sus clientes; y la otra en este caso, es otorgado en relación a la asociación de la marca con una organización como es el Sistema B de empresas. Este último punto se sustenta en lo abordado en el capítulo tres. Donde se presenta un nuevo perfil de consumidor que valoriza y prefiere aquellas marcas, productos, servicios y empresa que demuestran una preocupación social y medioambiental. Así y unificando los valores que posee la empresa *CaraSur* la incorporación de la misma al Sistema B otorgaría valor a la empresa a través de la percepción por parte del público, en el sentido que la empresa prioriza y valoriza las mismas preocupaciones que tiene el cómo consumidor. De esta forma la

generación de empatía y fidelización por parte de los clientes para con la marca podría darse a través de la asociación de la misma con el Sistema B de empresas.

La marca en la actualidad, no requiere estar físicamente presente en la sociedad. Gracias al auge y evolución de internet, las mismas se han trasladado a las plataformas *online*, siendo partícipe de la revolución tecnológica y de interconectividad que surge como consecuencia de la penetración de las nuevas tecnologías a la vida cotidiana. En relación a esto, es posible establecer que el surgimiento de internet como una plataforma que permite la participación de forma interactiva de distintos usuarios de manera dinámica a través de la creación de comunidades en línea; ha generado la necesidad por parte de las organizaciones de orientar sus esfuerzos a estar presentes en estos espacios. Con la finalidad de tener una comunicación cercana con los usuarios y escuchar las demandas de los mismos de forma activa. En base a esto, el impacto de las Redes Sociales en la relación marca-cliente podría ser positiva, puesto que a partir del espacio que generan las mismas, la vinculación a través de elementos como la interacción, la confianza y los vínculos emocionales hacen posible establecer una relación cercana entre empresa y clientes. Así, son las propias marcas quienes deciden cómo y a través de qué Red Social se comunicarán con sus públicos.

El crecimiento de la *web* y el auge de las Redes Sociales ha traído consigo una gran cantidad de desafíos para las nuevas marcas. El auge de un nuevo tipo de consumidor en la red denominado por Alonso & Arévalo (2009) como prosumidor ha cambiado sustancialmente la comprensión del usuario en relación a lo que le interesa y necesita. Este prosumidor ha evolucionado en relación a su rol dentro del espectro comercial. Así antes era visto como un ser pasivo al cual se le hablaba y como consecuencia de la comunicación él prefería un producto o servicio. Ahora, este prosumidor no escucha cualquier cosa; es el quién decide que quiere escuchar y lo que no. A su vez, se ha convertido en un generador de contenido gracias a la existencia de las Redes Sociales, ya que es a través de las mismas que el emite su opinión respecto a determinados productos o servicios generando un espacio de intercambio con otros usuarios que

pueden opinar al respecto. Así, las marcas nuevas pueden tomar dos decisiones respecto a la evolución del consumidor de forma online. Hacer caso omiso a este cambio o enfrentarlo y generar estrategias que permitan utilizarlos a favor de la nueva marca. En cuanto a la importancia de la generación de contenido *online* por parte de la organización, es posible establecer que la generación del mismo podría brindar para el cliente un valor adicional relacionado a la organización. Ya que la realización del mismo puede satisfacer una necesidad del cliente que no necesariamente tenga que ver con el acto de compra, sino con una necesidad de información o conocimiento por parte del cliente. Así, podría ser visto en los ojos del cliente como un *plus* para la compañía ya que en los zapatos del cliente, el mismo se sentiría importante, escuchado y considerado por la organización. Siendo así un elemento diferenciador para la empresa en los ojos del cliente.

Como paso previo a la realización de un plan de comunicación, es necesario comprender el funcionamiento y el potencial del negocio con el cual se va a trabajar. La elaboración de un plan de comunicación como es sabido, involucra tanto el ámbito *offline* como *online*, puesto que ambos factores se benefician unos de otros y suman fuerzas para lograr los objetivos de comunicación que se quieren lograr; formando de esta forma un sistema integral de comunicación. En el caso puntual del plan de comunicación previamente abordado, la elección de medios *online* únicamente para la estrategia de relanzamiento de la marca *CaraSur*, se sustenta en una decisión estratégica asociada a la búsqueda de un mayor alcance a un menor costo. Así, al considerar internet como medio a través del cual generar una imagen de marca, y a las Redes Sociales como herramientas para fortalecer el valor de la marca es importante determinar que todas las comunicaciones que realice la marca deben ser coherentes con la imagen de marca, con el tono que se determinó en el plan de comunicación y con la finalidad de la comunicación; que en este caso es generar el relanzamiento de una marca. Así, cada una de las herramientas seleccionadas para la distribución de la

comunicación debe presentar un mensaje coherente y cohesionado que muestre a la empresa como la misma quiere ser vista por sus públicos.

Para lograr cumplir con los objetivos establecidos, como parte de la propuesta de comunicación, es necesario incluir una propuesta de valor con beneficios tanto tangibles como intangibles. Así, en el caso de *CaraSur*, presentarse como una organización que comercializa servicios asociados a la práctica de actividades de aventura en relación al turismo que propone al consumidor un servicio que considera elementos que podrían posicionarla de forma diferencial respecto a su competencia.

Como la marca *CaraSur* aún no ha sido relanzada al mercado, sentar las bases para la reformulación de la marca que debe adicionar a su estructura principios como los que sigue el Sistema B podría el propósito primordial del presente PG.

En el capítulo cinco se desarrolló una propuesta de plan de comunicación acorde a los objetivos establecidos para el proyecto y que responden al relanzamiento *online* de la marca *CaraSur* al mercado de las empresas que comercializan actividades de aventura relacionadas con el turismo en la Argentina. Asimismo se identificó el perfil de la audiencia con el propósito de conocer las características de los clientes a los que se emitirán los mensajes, seleccionando así los medios afines para la correcta difusión de la comunicación. Así la selección de dichos medios si bien fue completamente abordada en el desarrollo del capítulo; a rasgos generales responde a la necesidad de la empresa de mostrarse como una empresa cercana. Así la selección de Redes Sociales intentaba crear cercanía entre clientes y organización a través de la interacción, los vínculos emocionales y la confianza. Todo esto con la finalidad de conseguir ser considerados por la audiencia y a la vez; con la intención de generar fidelidad. Finalmente la autora del PG sugiere como elemento fundamental la creación de la página *web* institucional; que otorgue una presencia virtual a la organización; así potenciar la confianza de los usuarios al visualizar que la marca no es algo intangible y que existe.

Como reflexión final, vale la pena mencionar que la evolución de los negocios en la última década a raíz de la expansión de internet, ha generado una serie de elementos

que requieren de una gestión eficaz por parte de las organizaciones. En la actualidad, es posible determinar que la tendencia de las marcas respecto a la comunicación es comunicar sus valores, y la forma propia que tienen de ver el negocio que realizan. Así, en términos generales, la economía sigue siendo significativa para los clientes, pero los valores y los compromisos que toman las organizaciones han adquirido una mayor importancia dentro de los esquemas sociales actuales.

En este sentido es posible determinar que una marca podría ser concebida como emocional cuando ésta se configura a partir de las relaciones o vínculos directos que genera con sus clientes. Para hablar de emociones se debería hacer algo que represente una vivencia y que posteriormente se traduzca en una experiencia emocional para el consumidor. Así, acompañar a los usuarios e incentivarlos a la superación de diversos desafíos impuestos por la naturaleza a través del esfuerzo personal y del deseo propio de superación es la promesa de valor de *CaraSur*. Promoviendo la práctica de actividades relacionadas con los deportes de aventura bajo una perspectiva que apunte a promover la sustentabilidad como bandera diferencial.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Aaker, David A. (1994) *Gestión de valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos
- Aaker, David A. (1997) *El éxito de tu producto está en la marca. Las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001) *Liderazgo de marca*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Abramovay, R., Correa, M. , Gatica, S, & Bernhardus, V.(2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. Citado en Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- Africano, L (2009). Citado en Ghio, M. (2009) *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. (1ª ed.) Buenos Aires: Ed. Gräal.
- Alet, J. (2001). *Marketing eficaz. com*. Barcelona: Ed Gestión 2000.
- Alonso, G y Arébalos, A. (2009) *La Revolución Horizontal: El poder de la comunicación en manos de la gente* (1ª ed.). Buenos Aires: Ediciones B.
- Arranz, J.C (2000). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Ed. Edición Gestión S.A
- Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Benavides, M. y Gastelumendi, G.(2001). *Responsabilidad social empresarial*. Universidad del Pacífico. Citado en: Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13545/13529>
- Brujón, G. (2014). *Del Branding Digital y las Nuevas Tendencias de Marcas* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el 22/11/2016. Disponible en: www.puromarketing.com/10/16387/brandind-digital-nuevastendenciasmarcas.html
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ed. La Crujía

- Carballo, Y. (2007) *“Marketing Online”*. [Tesis de Grado]. Universidad Autónoma de Entre Ríos, Facultad de Ciencias de la Gestión. Entre Ríos, Argentina.
- Castelló, A. M. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. Editorial:Club Universitario.
- Ceballos-Lascuráin, H. (1993). *El ecoturismo y las áreas protegidas en América Latina y el Caribe. Flora, Fauna y Áreas Silvestres*, 17, 3-4.
- Cook, D., & Sellers, D. (1997). *Inicie su negocio en Web*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Davis, M. & Rébora, M. B. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Ed. Pearson Educación.
- Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre: una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Ed. Parramón
- Davis, M. (2010) *Fundamentos del Branding: El libro esencial en el conocimiento de la metodología del proceso de desarrollo de las marcas*. Barcelona: AVA
- De la Torre, A. (2006). Web Educativa 2.0. *EduTec. Revista electrónica de tecnología educativa*, (20). Disponible en: <http://www.edutec.es/REVISTA/index.php/edutec-e/article/view/515>. Recuperado el 30/11/2016
- De la Torre, A. R. (2008). El concepto de cercanía en Martin Heidegger. *Eidos: Revista de Filosofía*, (7), 48-86. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2361625> Recuperado el 29/10/2016
- Fernández, S. (2008) Redes sociales. Fenómeno pasajero o reflejo del nuevo internauta, en *Telos (76) julio-septiembre*.
- Garces Guerrero, F. (1995). *Guía Metodológica: Desarrollo de Proyectos de Ecoturismo: Inventario, Diseño, Operación y Monitoreo*: IDOM.
- Gatica, S., Koljatic, M., & Miranda, P. (2013). *Hacia un Marco de Políticas Públicas para el Cuarto Sector en Chile*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.
- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. (1ª ed.) Buenos Aires: Ed. Gräal.

- Gilbert, J. [SistemaBLatin]. (2013, Junio 9). Clase abierta sobre Empresas B [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=U2IC3JsgsQo#t=94> en 27/05/2016
- Gómez, D. (2011) Cómo humanizar una marca . *Bien Pensado*, 29 de noviembre <<http://bienpensado.com/como-humanizar-una-marca/>> Recuperado el 20/11/2016
- Hall, C. & Weiler, B. (1992). *Adventure, sport and health tourism. Special interest tourism.*, 141-158.
- Hoffman, A., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 126-134. Citado en: Citado en Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- IZO (2010). *Informe To Tweet or not to Tweet. Estudio sobre la presencia de las marcas españolas en Twitter*. Madrid: Consultora IZO. Disponible en: <http://www.izo.es/web/blog/2011/01/13/to-tweet-or-not-to-tweet/> Recuperado el 25/12/2016
- Keller, K. (2005). *Gestación de estrategias de marca*. Buenos Aires: Ed. Pearson (Prentice Hall.) Citado en: Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ed. Macchi
- Keller, K. (2007). Citado en Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ed. La Crujía
- Klein, N. (2011). *No Logo, El poder de las marcas*. Buenos Aires: Ed. Planeta
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Ed. Pearson Hall.
- Knopf, R. C. (1991). *Outdoor Adventure Pursuits: Foundations, Models, and Theories*. Alan W. Ewert. *Journal of Leisure Research*, 23(2), 190.
- Luna, M., & Velasco, J. L. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista mexicana de sociología*, 67(1), 127-162.
- Macintyre, G., Hetherington, A., & Inskeep, E. (1993). *Desarrollo turístico sostenible: guía para planificadores locales*. Organización Mundial del Turismo. Citado en Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Madrid: Ed. Egraf

- Matthiesen, I. y Phau, I. (2005). The “Hugo Boss” connection: achieving global brand consistency across countries. *Brand Management*, vol. 12, No 5, p. 325-338.
- Maturana, H. & Pörksen, B. (2005). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*. Santiago: JCSáez.
- Muñoz, G. (2013). El lado B de la Innovación. *XI Congreso Chileno de Innovación*. Santiago, Chile. Citado en: Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- Nash, J. & Calonico, J. (1996) “*The meaning of social interaction: An introduction to Social Psychology*”. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa. Cepal. *Serie 72. Publicación de las Naciones Unidas*. Santiago de Chile. Citado en Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13545/13529>
- Levy, S. J. (1959) “Symbols for Sale”, *Harvard Business Review*, 37 (4), 117-124 Citado en Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- López M., C. (2013). *¿Qué aportan las empresas B en el desarrollo social y/o medioambiental? Análisis de 3 casos de estudio*. Citado en: Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- López, G. & Ciuffoli, C. (2012) *Facebook es el mensaje: Oralidad, escritura y después*. Buenos Aires: La crujía.
- López, J. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Lozano, L. P. (2009). Redes sociales, participación e interacción social. *Trabajo Social*, (11).
- Ogliastri, E. (2003). Stockholders y Stakeholders. *Debates IESA. Vol. VIII Nº 3. Abril-Junio*. Citado en: Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13545/13529>

- Olins, W. (1989). *Identidad corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Ed. Celeste ediciones.
- Ramos, M. (2007). La emoción como valor estratégico de la marca: de la inteligencia emocional al diseño Kansei. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (71), 22-28.
- Real Academia Española. (2016). Cercanía. En Diccionario de la lengua española (22. Ed). Disponible en <http://dle.rae.es/?id=8JFKmwH> . Recuperado el 12/11/2016
- Real Academia Española. (2016). Confianza. En Diccionario de la lengua española (22. Ed). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a> Recuperado el 12/11/2016
- Real Academia Española. (2016). Interacción. En Diccionario de la lengua española (22. Ed). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LsCpk2t> . Recuperado el 12/11/2016
- Ries, A. y Ries, L. (2000) *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en internet*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Rivera, J. (2011) “*Las Redes Sociales: terminología en torno al fenómeno*” Sociología y Redes Sociales, [en línea] <http://sociologiayredessociales.com/2011/05/las-redes-sociles-terminologia-entorno-al-fenomeno/>
Recuperado el 20/11/2016
- Rivera, J. (2010) “*Redes Sociales y Redes Sociales*” Sociología y Redes Sociales [en línea] <<http://sociologiayredessociales.com/2010/10/redes-sociales-y-redes-sociales/>>
Recuperado el 21/11/2016
- Rivera, J. (2012) “*De lo cercano y lo lejano, lo real y lo imaginario*” Sociología y Redes Sociales, [en línea] <http://sociologiayredessociales.com/2012/02/de-lo-cercano-y-lo-lejano-lo-real-y-loimaginario/>
Recuperado el 21/11/2016
- Rocafull, D. (2014) *Cómo debe ser la estrategia en Instagram para empresas*. Wanatop, agencia de marketing online [Sitio web]. Recuperado el: 07/12/16. Disponible en: <http://wanatop.com/estrategia-instagram-para-empresas/>
- Rummel, R. J. (1976). *The conflict helix*. Sage Publications.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Madrid: Ed. Egraf

- Schvarstein.L. (2000). *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*. Buenos Aires: ed. Paidós
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ed. Macchi
- Secretaría de Turismo de la Nación (2016), Desarrollo de Producto, *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*, Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.turismo.gov.ar/desarrollo/desarrollo-de-productos>. En 25/11/2016
- Semprini, Andrea. (1992). El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Barcelona: Ed Paidós.
- Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13545/13529>
- Seybold, P. (2001) *"The Customer Revolution"* New York: Ed. Random House Inc. Primera edición en inglés.
- Silva, E. (2013).[Tesis de Magister en Diseño Avanzado] B. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile. Citado en: Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- Sistema B (2016). Porque ser una empresa B. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/porque-ser-una-empresa-b>
- Sistema B (2016). Porque son importantes las empresas B. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/por-que-son-importantes>
- Sistema B (2016). Las empresas B. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>
- Slater, D. (1997) *Consumer Culture and Modernity*, Polity Press, Cambridge. Citado en Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Tapia, G. (2014). Turismo sostenible. Introducción y marco financiero. *Revista de investigación en modelos financieros*, 1.

Trout, J. & Rivkin, S. (1996). *El nuevo posicionamiento. Lo último sobre la Estrategia competitiva más eficaz en el mundo de los negocios*. Madrid: Ed. McGraw-Hill

Urueña, A., Ferrari, A., Blanco, D., & Valdecasa, E. (2011). Las redes sociales en Internet, Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Wang, Y. y Li, D. (2016) *Virtual Space Co-Creation: The Perspective of User Innovation. Journal of Organizational and End User Computing*. Disponible en: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA447828219&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=365ba0888d329ef575a6fb3fae11bd44
Recuperado el 16/11/2016

Watzlawick, P.; Beavin, J.; y Jackson, D.(2002). *Teoría de la comunicación humana* Barcelona: Ed. Herder. Citado en Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.

Wilensky, Alberto L. (1998) *La promesa de la marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

World Conservation Union (IUCN) (1980) citado en : Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Madrid: Ed. Egraf

Bibliografía

- Aaker, David A. (1994) *Gestión de valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos
- Aaker, David A. (1997) *El éxito de tu producto está en la marca. Las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001) *Liderazgo de marca*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Abramovay, R., Correa, M. , Gatica, S, & Bernhardus, V.(2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. Citado en Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- Africano, L (2009). Citado en Ghio, M. (2009) *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. (1ª ed.) Buenos Aires: Ed. Gräal.
- Alet, J. (2001). *Marketing eficaz. com*. Barcelona: Ed Gestión 2000.
- Alonso, G y Arébalos, A. (2009) *La Revolución Horizontal: El poder de la comunicación en manos de la gente* (1ª ed.). Buenos Aires: Ediciones B.
- Amor, D. (2000). *La (R)evolución E-business: claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Arranz, J.C (2000). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Ed. Edición Gestión S.A
- Ávalos, C. (2001). El futuro de las marcas. *Diseño & Comunicación*. 4 (33), 4-5.
- Band, William. A. (1994) *Creación de valor la clave de la gestión competitiva: Diseño e implementación de una estrategia global*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, S.A
- Barrenechea, F. (2015). *¿Cuál es el secreto del éxito de las marcas y como generan valor?* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el: 02/11/2016. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/44/25268/cual-secreto-exito-arcas-como-generan-valor.html>

- Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Benavides, M. y Gastelumendi, G.(2001). *Responsabilidad social empresarial*. Universidad del Pacífico. Citado en: Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/13545/13529>
- Bercial, R. (2002). *Turismo Sostenible*. Madrid: Ed. IEPALA
- Brujón, G. (2014). *Del Branding Digital y las Nuevas Tendencias de Marcas* [Revista Puro Marketing]. Recuperado el 22/11/2016. Disponible en: www.puromarketing.com/10/16387/brandind-digital-nuevastendenciasmarcas.html
- Calvente, A. M. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *UAIS Sustentabilidad*, (8).
- Capanegra, C.(2006). *La política turística en la Argentina en el siglo XX. Aportes y transferencias*, 10 (1), 43-61.Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Recuperado el 26/03/2016 de <http://www.redalyc.org/pdf/276/27610105.pdf>
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ed. La Crujía
- Castells, M. (2006) *La sociedad red: Una visión global*. Madrid: Editorial Alianza
- Carballo, Y. (2007) *"Marketing Online"*. [Tesis de Grado]. Universidad Autónoma de Entre Ríos, Facultad de Ciencias de la Gestión. Entre Ríos, Argentina.
- Castelló, A. M. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. Editorial:Club Universitario.
- Ceballos-Lascuráin, H. (1993). *El ecoturismo y las áreas protegidas en América Latina y el Caribe. Flora, Fauna y Áreas Silvestres*, 17, 3-4.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2002). *La responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Citado en Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/13545/13529>
- Cook, D., & Sellers, D. (1997). *Inicie su negocio en Web*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Davis, M. & Rébora, M. B. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Ed. Pearson Educación.
- Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre: una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Ed. Parramón
- Davis, M. (2010) *Fundamentos del Branding: El libro esencial en el conocimiento de la metodología del proceso de desarrollo de las marcas*. Barcelona: AVA
- Davis, M. & Rébora, M. B. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Ed. Pearson Educación.
- De la Torre, A. (2006). Web Educativa 2.0. *Eduotec. Revista electrónica de tecnología educativa*, (20). Disponible en: <http://www.edutec.es/REVISTA/index.php/edutec-e/article/view/515>. Recuperado el 30/11/2016
- De la Torre, A. R. (2008). El concepto de cercanía en Martin Heidegger. *Eidos: Revista de Filosofía*, (7), 48-86. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2361625> Recuperado el 29/10/2016
- Domínguez, C. (2016) *Redes sociales, marcas y su relación con los jóvenes: así están las cosas* [Revista Puro Marketing]. Recuperado en: 02/11/2016. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/42/26704/redes-sociales-marcas-relacion-jovenes-asi-estan-cosas.html>
- Ephron, E. (1997). Planificación reciente. *Revista de investigaciones publicitarias*, 37(4), 61-65. Citado en: Blázquez, A. (2014) La comercialización del producto “turismo deportivo”. *Revista Dimensión Empresarial*, 12,2, 46-58.
- Fernández, S. (2008) Redes sociales. Fenómeno pasajero o reflejo del nuevo internauta, en *Telos (76) julio-septiembre*.
- Garces Guerrero, F. (1995). *Guía Metodológica: Desarrollo de Proyectos de Ecoturismo: Inventario, Diseño, Operación y Monitoreo*: IDOM.
- Gardetti, M.(2004). Creando valor sustentable. *Bussiness & Sustainability Letter*. Año 1, Nº 2, Abril. Citado en: Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/13545/13529>
- Gatica, S., Koljatic, M., & Miranda, P. (2013). *Hacia un Marco de Políticas Públicas para el Cuarto Sector en Chile*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.

- Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. (1ª ed.) Buenos Aires: Ed. Gräal.
- Gilbert, J. [SistemaBLatin]. (2013, Junio 9). Clase abierta sobre Empresas B [Archivo de video]. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=U2IC3JsgsQo#t=94> en 27/05/2016
- Gómez, D. (2011) Cómo humanizar una marca . *Bien Pensado*, 29 de noviembre <<http://bienpensado.com/como-humanizar-una-marca/>> Recuperado el 20/11/2016
- Hall, C. & Weiler, B. (1992). *Adventure, sport and health tourism. Special interest tourism.*, 141-158.
- Hoffman, A., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 126-134. Citado en: Citado en Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- IZO (2010). *Informe To Tweet or not to Tweet. Estudio sobre la presencia de las marcas españolas en Twitter*. Madrid: Consultora IZO. Disponible en: <http://www.izo.es/web/blog/2011/01/13/to-tweet-or-not-to-tweet/> Recuperado el 25/12/2016
- Keller, K. (2005). *Gestación de estrategias de marca*. Buenos Aires: Ed. Pearson (Prentice Hall.) Citado en: Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ed. Macchi
- Keller, K. (2007). Citado en Capriotti, P. (2007). *Gestión de marca corporativa*. Buenos Aires: Ed. La Crujía
- King, P. (2003). *Branding de alta tecnología*. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A
- Klein, N. (2011). *No Logo, El poder de las marcas*. Buenos Aires: Ed. Planeta
- Kotler, P. (2007). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Ed. Pearson Hall.
- Knopf, R. C. (1991). *Outdoor Adventure Pursuits: Foundations, Models, and Theories*. Alan W. Ewert. *Journal of Leisure Research*, 23(2), 190.

- Krugman, H. (1972). *Porque tres exposiciones pueden ser suficientes*. *Diario de investigación Publicitaria*, 12. Citado en: Blázquez, A. (2014) La comercialización del producto "turismo deportivo". *Revista Dimensión Empresarial*, 12,2, 46-58.
- Luna, M., & Velasco, J. L. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista mexicana de sociología*, 67(1), 127-162.
- Macintyre, G., Hetherington, A., & Inskeep, E. (1993). *Desarrollo turístico sostenible: guía para planificadores locales*. Organización Mundial del Turismo. Citado en Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Madrid: Ed. Egraf
- Martínez A., y Fernández, R. (2011). Estudio comparativo de empresas de turismo de aventura de la provincia de Valencia. *Gran Tour: Revista de investigaciones turísticas*, 3, 51-68.
- Matthiesen, I. y Phau, I. (2005). The "Hugo Boss" connection: achieving global brand consistency across countries. *Brand Management*, vol. 12, No 5, p. 325-338.
- Maturana, H. & Pörksen, B. (2005). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*. Santiago: JCSáez.
- Molina, S. (1991) *Conceptualización del turismo*, México, Editorial Limusa
- Milio, I. y Cabo, M. (2000). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Ed. Thomson Learning.
- Muñoz, G. (2013). El lado B de la Innovación. *XI Congreso Chileno de Innovación*. Santiago, Chile. Citado en: Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- Nash, J. & Calonico, J. (1996) *"The meaning of social interaction: An introduction to Social Psychology"*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa. Cepal. *Serie 72. Publicación de las Naciones Unidas*. Santiago de Chile. Citado en Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13545/13529>

- Leff, E. (2002). *Saber ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Buenos Aires: Ed. Siglo XXI editores
- Lévy, P. (1999) *¿Qué es lo virtual?* Buenos Aires: Paidós
- Levy, S. J. (1959) "Symbols for Sale", *Harvard Business Review*, 37 (4), 117-124 Citado en Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.
- López M., C. (2013). *¿Qué aportan las empresas B en el desarrollo social y/o medioambiental? Análisis de 3 casos de estudio*. Citado en: Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile
- López, G. & Ciuffoli, C. (2012) *Facebook es el mensaje: Oralidad, escritura y después*. Buenos Aires: La crujía.
- López, J. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Lozano, L. P. (2009). Redes sociales, participación e interacción social. *Trabajo Social*, (11).
- Ogliastri, E. (2003). Stockholders y Stakeholders. *Debates IESA*. Vol. VIII Nº 3. Abril-Junio. Citado en: Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/13545/13529>
- Olins, W. (1989). *Identidad corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Ed. Celeste ediciones.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Ramos, M. (2007). La emoción como valor estratégico de la marca: de la inteligencia emocional al diseño Kansei. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (71), 22-28.
- Real Academia Española. (2016). Cercanía. En *Diccionario de la lengua española* (22. Ed). Disponible en <http://dle.rae.es/?id=8JFKmW> . Recuperado el 12/11/2016

- Real Academia Española. (2016). Confianza. En Diccionario de la lengua española (22. Ed). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a> Recuperado el 12/11/2016
- Real Academia Española. (2016). Interacción. En Diccionario de la lengua española (22. Ed). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=LsCpk2t> . Recuperado el 12/11/2016
- Ries, A. y Ries, L. (2000) *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en internet*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Rivera, J. (2011) “*Las Redes Sociales: terminología en torno al fenómeno*” Sociología y Redes Sociales, [en línea] <http://sociologiayredessociales.com/2011/05/las-redes-sociles-terminologia-entorno-al-fenomeno/>
Recuperado el 20/11/2016
- Rivera, J. (2010) “*Redes Sociales y Redes Sociales*” Sociología y Redes Sociales [en línea] <<http://sociologiayredessociales.com/2010/10/redes-sociales-y-redes-sociales/>>
Recuperado el 21/11/2016
- Rivera, J. (2012) “*De lo cercano y lo lejano, lo real y lo imaginario*” Sociología y Redes Sociales, [en línea] <http://sociologiayredessociales.com/2012/02/de-lo-cercano-y-lo-lejano-lo-real-y-loimaginario/>
Recuperado el 21/11/2016
- Rocafull, D. (2014) *Cómo debe ser la estrategia en Instagram para empresas*. Wanatop, agencia de marketing online [Sitio web]. Recuperado el: 07/12/16. Disponible en: <http://wanatop.com/estrategia-instagram-para-empresas/>
- Rummel, R. J. (1976). *The conflict helix*. Sage Publications.
- Sammarchi, M. (2001). Situación actual del turismo en la Argentina. *Cuadernos de turismo*, 8, 129-143.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Madrid: Ed. Egraf
- Schvarstein.L. (2000). *Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas*. Buenos Aires: ed. Paidós
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ed. Macchi
- Schultz, D. (1993) *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

Secretaría de Turismo de la Nación (2016), Desarrollo de Producto, *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*, Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.turismo.gov.ar/desarrollo/desarrollo-de-productos>. En 25/11/2016

Semprini, Andrea. (1992). El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Barcelona: Ed Paidós.

Senior, A., Narváez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3). Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/13545/13529>

Seybold, P. (2001) *"The Customer Revolution"* New York: Ed. Random House Inc. Primera edición en inglés.

Silva, E. (2013).[Tesis de Magister en Diseño Avanzado] B. Pontificia Universidad Católica. Santiago, Chile. Citado en: Troncoso, N. (2014). [Tesis de grado]. *Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Industrias. Santiago, Chile

Sistema B (2016). Porque ser una empresa B. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/porque-ser-una-empresa-b>

Sistema B (2016). Porque son importantes las empresas B. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/por-que-son-importantes>

Sistema B (2016). Las empresas B. Recuperado de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>

Slater, D. (1997) *Consumer Culture and Modernity*, Polity Press, Cambridge. Citado en Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.

Tapia, G. (2014). Turismo sostenible. Introducción y marco financiero. *Revista de investigación en modelos financieros*, 1.

Trout, J. & Rivkin, S. (1996). *El nuevo posicionamiento. Lo último sobre la Estrategia competitiva más eficaz en el mundo de los negocios*. Madrid: Ed. McGraw-Hill

Una marca sin página web es un 'pecado mortal' que espanta a 1 de cada 3 clientes (2015). MarketingDirecto. [Portal online]. Recuperado el: 11/11/16. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/una-marca-sin-pagina-web-es-unpecado-mortal-que-espanta-a-1-de-cada-3-clientes/#sthash.WuoS8N5M.dpuf>

Urueña, A., Ferrari, A., Blanco, D., & Valdecasa, E. (2011). Las redes sociales en Internet, Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Vidal López, M.A. (1995). *Gredos: turismo, deporte y aventura*. Ávila: Ed. Fondo Natural. Citado en: Martínez, A. S., y Fernández, R. (2011). Estudio comparativo de empresas de turismo de aventura de la provincia de Valencia. *Gran Tour: Revista de investigaciones turísticas*, 3, 51-68.

Villa, S. Y Herrera, B (2010). *Las prácticas mercantiles en el sector turismo de la ciudad de Barranquilla*. *Advocatus*, (14). Recuperado el 26/03/2016 de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/revistas2/index.php/advocatus/article/view/5/3>

Wang, Y. y Li, D. (2016) *Virtual Space Co-Creation: The Perspective of User Innovation*. *Journal of Organizational and End User Computing*. Disponible en: http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA447828219&v=2.1&u=up_web&it=r&p=GPS&sw=w&asid=365ba0888d329ef575a6fb3fae11bd44
Recuperado el 16/11/2016

Watzlawick, P.; Beavin, J.; y Jackson, D.(2002). *Teoría de la comunicación humana* Barcelona: Ed. Herder. Citado en Batey M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Granica S.A.

Wilensky, Alberto L. (1998) *La promesa de la marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

World Conservation Union (IUCN) (1980) citado en : Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Madrid: Ed. Egraf