



**Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración**

Licenciatura en Administración

Trabajo Final para optar por el título de Licenciado en Administración

Estudio sobre el *branding*: construcción de una identidad de marca para las pequeñas y medianas empresas de producción y venta de hamburguesas en Neuquén capital.

Autor

Tomás Suraci

Director

Cr. Umerz Raúl

Codirectora

Lic. Capua María Florencia

Neuquén, Año 2023

Ideas clave

1. El concepto de marca.
2. El *branding*.
3. Las diferentes estrategias de marketing dependiendo el contexto, recursos, y características de las diferentes organizaciones.
4. El funcionamiento de la mente del consumidor de hamburguesas.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, mi papá y mi mamá, por el apoyo en todo el transcurso de mi carrera, por su soporte desde lo económico hasta lo emocional a lo largo de estos 6 años estudiando en la Universidad Nacional del Comahue (UNCo). También agradezco a mis compañeros, sin ellos hubiese sido imposible avanzar con las materias, me otorgaron ayuda cuando no había motivación, cuando no existían las ganas, cuando la frustración predominaba en la mente; fueron ellos quienes me hicieron seguir, esforzarme cada vez más, y lograr concluir con la presentación de mi tesina con el objetivo de recibirme.

Por otra parte, quiero hacer mención de la incondicional presencia de mi abuela, que lamentablemente no está para ver el cierre de mi ciclo como profesional, pero sé que me acompaña y que estaría muy orgullosa por verme en esta última instancia de mi carrera. Fue y es un pilar para mí, un sostén que a su vez colaboró en mi educación y en formarme como persona.

Agradezco a los profesores por su dedicación para dictaminar las clases, por el tiempo, el esfuerzo y voluntad para que tantos alumnos aprendan conocimientos, valores, y también para seguir formándonos como personas. No es fácil ser docente, y menos con los obstáculos que impone nuestro país.

Por último, agradezco el tiempo y la actitud de los gerentes que se prestaron a responder las preguntas de la entrevista, al igual que todas las personas encuestadas. Sin su predisposición, no hubiese tenido el mismo sentido esta tesina.

Resumen

En el siguiente proyecto de investigación se ejecutará una guía orientativa, con el propósito de construir una identidad de marca sólida, y a su vez se analizarán diferentes estrategias de marketing para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de producción y venta de hamburguesas en la Ciudad de Neuquén. El fin primordial es otorgar a los gerentes de las PyMEs distintas herramientas para dar un salto de complejidad en su estructura y que, a su vez, establezcan una metodología eficiente en la toma de decisiones, referidas a la administración de la comercialización. Además, para complementar con la guía, fueron elaborados múltiples aportes para facilitar el entendimiento de cada uno de los aspectos.

Abstract

In the following research project, an orientation guide will be executed, with the purpose of building a solid brand identity, and different marketing strategies will be analyzed for small and medium-sized companies that produce and sell hamburgers in the City of Neuquén. The primary purpose is to provide managers with different tools to make a leap in complexity in their structure and establish an efficient methodology in decision-making related to marketing administration. Furthermore, to complement the guide, multiple contributions were prepared to facilitate the understanding of each of the aspects.

Palabras Clave: Marketing, Marca, Identidad, Guía, Estrategia.

Keywords: Marketing, Brand, Identity, Guide, Strategy.

Índice

I	Introducción e Identificación de la Problemática	6
I.I	Pregunta general de investigación	7
I.II	Preguntas sobre la Introducción a la problemática	7
II	Objetivo del proyecto	9
II.I	Objetivos específicos	9
II.II	Hipótesis	9
III	Estado del Arte	10
IV	Marco Teórico	14
IV.I	Marca	14
IV.I.I	Logotipo	16
IV.I.II	Tipos de logos	17
IV.I.III	Merchandising	
IV.I.IV	Los 12 Arquetipos de marcas	20
IV.II	El branding	
IV.III	Estrategias de marketing modernas	24
IV.III.I	Marketing de fidelización por medio del CRM	26
IV.III.II	Marketing por medio de la influencia en redes (influencers)	28
IV.III.III	Marketing por medio de experiencias	29
IV.III.IV	El Co-marketing	29
IV.III.V	Ofrecer una experiencia omnicanal	30
IV.III.VI	Marketing por medio de la conversación	30
IV.III.VII	Estrategia de marketing en redes sociales	31
IV.III.VIII	Videomarketing Profesional	31
V	Metodología General del Trabajo	33
V.I	Tipo de investigación	33
V.I.I	Entrevista	33
V.I.II	Encuesta	34
V.I.III	Diseño Exploratorio Secuencial Comparativo	35
V.II	Resultados de la metodología de investigación	36
V.II.I	Respuestas a las entrevistas	36
V.II.II	Resultados de encuestas realizadas a consumidores de hamburguesas	38

V.II.III	Conclusión del Diseño Exploratorio Secuencial Comparativo	46
VI	Conclusiones y aportes	54
VI.I	¿Por qué La Casa de la Hamburguesa fue la opción más elegida?	55
VI.II	Guía orientativa para una mejora en el branding y la estrategia de marketing	55
VI.III	Tabla orientativa para la mejora del branding y la estrategia de marketing	61
VII	Referencias	63
VIII	Anexo	65
VIII.I	Diferencias entre Logotipo, Isotipo, Imagotipos, y Isologos	65
VIII.II	Logotipo de La Casa de La Hamburguesa.	65
VIII.III	Evolución del logotipo de McDonald's desde 1940 hasta la actualidad	66
VIII.IV	Respuestas de la entrevista a los gerentes de las hamburgueserías	67
VIII.V	Encuesta a los consumidores de hamburguesas	73
VIII.VI	Gráficos de los resultados de las encuestas	75

Resumen ejecutivo

Propósito: En el siguiente proyecto de investigación se ejecutará una guía orientativa, con el fin de construir una identidad de marca sólida, y su vez se analizarán diferentes estrategias de marketing para las pequeñas y medianas hamburgueserías. Con el propósito de colaborar con las mismas y otorgarles distintas herramientas para que establezcan una metodología eficiente en relación a la toma de decisiones, referidas a la administración de la comercialización

Diseño-Metodología: Para la recolección de datos fue utilizada una técnica cuantitativa por medio de encuestas llevadas a cabo por formularios web. Se obtuvieron un total de 1103 formularios, que fueron examinados con un abordaje de tipo descriptivo. Por otra parte, también se realizaron entrevistas hacia los gerentes de los comercios como herramienta cualitativa con preguntas abiertas, con el propósito de recabar la mayor cantidad de información.

Conclusiones: Con el análisis de los resultados de la metodología, sumado a la minuciosa investigación en el tema, se creó una guía para la construcción de una identidad de marca fundamentada con distintas referencias bibliográficas y con el objetivo de facilitar el proceso de toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas, por otra parte, la búsqueda de una estrategia de marketing efectiva según las condiciones de cada organización.

Limitaciones de la investigación: Establecer un número exacto de consumidores para las pequeñas y medianas hamburgueserías de Neuquén es una tarea difícil de realizar, debido a que no existe ningún dato o análisis estadístico sobre el tema. En el siguiente trabajo se utilizó una cantidad de 1103 encuestados, con el fin de recabar la mayor cantidad de información respecto a las preferencias de los comensales de hamburguesas al momento de elegir un restaurante de este estilo

Valor del trabajo: Este trabajo tiene como fin generar soluciones a aquellas pequeñas y medianas PyMEs que desean dar un salto de complejidad en su estructura, captando más

clientes, generando un *engagement* y fidelizándolos. También se busca que estos comercios tengan la posibilidad de elegir la mejor estrategia de marketing según sus condiciones.

I Introducción e Identificación de la Problemática

Desde que la globalización provocó un cambio de paradigma en la forma de transmisión de la información y los datos, la tecnología no hizo otra cosa que evolucionar de forma paulatina y constante, desarrollando componentes como computadoras, celulares, tablets, entre otros; los cuales, de la mano de la interconectividad por internet, plantearon una nueva forma de gestionar la imagen y el marketing en las organizaciones. Una nueva manera de que los clientes se sientan identificados con los productos/servicios que consumen de determinadas empresas, sin importar que sean de pequeña, mediana o gran estructura.

Desde que comencé a estudiar la Licenciatura en Administración en la UNCo, tenía ciertas dudas sobre algunas cuestiones respecto de cómo se constituyen las organizaciones comerciales que conocemos hoy en día. Me llamaba mucho la atención el hecho de que existan activos intangibles que le den un prestigio de marca a las empresas, cómo era posible lograr un estatus por encima del de los demás competidores y sobresalir en un sector comercial determinado, ya sea por la venta de un producto o servicio. La pregunta que siempre me hacía era “¿cómo es posible que una PyME, por medio del *Brand Equity* y con la aplicación de estrategias de Marketing, logre romper con su estructura organizativa, dar un salto de complejidad y desarrollarse como empresa nacional/multinacional?”.

Materias como principios de la administración, administración de la comercialización, administración de recursos humanos, psicología organizacional, entre otras, lograron resolver la disyuntiva personal nombrada anteriormente. Es por ello, que en el presente trabajo de investigación se va a definir y clarificar la construcción de una marca, estableciendo los puntos y pasos esenciales para dar soluciones a este desafío presentado en las PyMEs, específicamente en las hamburgueserías de la zona céntrica de Neuquén capital, luego de la pandemia del COVID-19.

Actualmente, las PyMEs de la República Argentina en general, se encuentran con desafíos rutinarios que provocan problemas para la construcción de una identidad de marca, sumada la falta de conocimiento en el tema; generan un panorama desfavorable para las mismas. Silvina Roldan (2014, p. 127) expone que las empresas viven sometidas a dificultades y amenazas constantemente, y agrega la feroz competencia del mercado entre las pequeñas empresas que buscan un posicionamiento en la industria. Es aquí donde se deben llevar a cabo estrategias de marketing como la reducción de costos en los productos o servicios, mejorar los beneficios para el consumidor, crear políticas de fidelización de marca, entre otras. Esta situación de cierta inseguridad hace que el terreno nunca sea firme.

I.I Pregunta general de investigación

¿Cómo elaborar una identidad de marca y elegir la mejor estrategia de marketing para las pequeñas y medianas hamburgueserías de la zona céntrica de Neuquén Capital, en el 2024?

I.II Preguntas sobre la Introducción a la problemática

1. ¿Las PyMEs tienen definida una misión y visión?
2. ¿Definieron sus valores y principios, tales como la comunicación, el respeto, el trabajo en equipo, la calidad del producto y atención al cliente?
3. ¿Tienen consolidada una estrategia para fidelizar clientes por medio de la marca?
2. ¿Tiene definido el valor agregado que otorga el producto que la hamburguesería comercializa?
3. ¿Cuál es el grado de profesionalización de las decisiones que se toman respecto al marketing?
4. ¿Presentan una estrategia de marketing claramente definida?
5. ¿Poseen algún servicio postventa para recabar información sobre la satisfacción del cliente?
6. ¿Implementan un protocolo de calidad para los procesos internos?

II Objetivo del proyecto

El objetivo general del proyecto es determinar una guía orientativa, para la construcción de una identidad de marca sólida, y establecer las herramientas óptimas con el fin de elegir la mejor estrategia de marketing para las pequeñas y medianas hamburgueserías de la zona céntrica de Neuquén Capital.

II.I Objetivos específicos

Los objetivos específicos planteados son:

- Profesionalizar las decisiones de marketing para establecer una estrategia de marketing.
- Determinar el valor agregado que posee las hamburguesas frente a los competidores.
- Elaborar un servicio postventa efectivo.
- Focalizar el producto para el segmento de clientes meta.
- Estandarizar procesos de control y verificación para la comercialización del producto.
- Establecer la mejor estrategia para fidelizar clientes.
- Dictaminar políticas de responsabilidad social, como la reducción de residuos, utilización de productos reciclados, fomentar la no contaminación.

II.II Hipótesis

- Hipótesis I: Construir una identidad de imagen sólida genera una diferenciación frente a los demás competidores que repercute, favorablemente para la empresa, atrayendo futuros clientes.
- Hipótesis II: Profesionalizar las decisiones de marketing evita consecuencias negativas sobre la construcción de la identidad de la marca.
- Hipótesis III: Para elaborar una estrategia de marketing efectiva es necesario analizar fortalezas, debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno.

III Estado del Arte

La creación de la identidad corporativa, en los últimos años, se transformó en uno de los pilares de la administración; la construcción de una marca es de suma importancia para captar la atención de la mayoría de los clientes en un mercado determinado, logrando así establecer una diferenciación con el resto de los competidores aprovechando el prestigio para sacar ventaja.

Por medio del presente trabajo, con bases en lo mencionado anteriormente, se detallan tópicos como el posicionamiento, las diferentes dimensiones de marca, la construcción de una imagen, el *branding*, la identidad corporativa, entre otros.

Fue tomado como referencia un periodo temporal de no más de veinte años para evitar la utilización de información desactualizada. Muchos conceptos (anteriores a los 20 años) se han modificado, por lo tanto, son inválidos como prueba de la teoría con lo que ocurre realmente en la actualidad.

Una vez clarificada la temporalidad de las fuentes, como primera medida, definiremos el concepto de marca. David A. Aaker, profesor de Marketing en la Haas School of Business de la Universidad de California en Berkeley, explicó que “marca es un nombre y/o símbolo distintivo para identificar un producto o servicio de un vendedor o grupo de ellos, y diferenciar ese producto o servicio de sus competidores” (David A. Aaker, 1991, p. 671). En su modelo la identidad de una marca se estudia desde cuatro puntos de vista diferentes: la marca como producto, marca como organización, marca como símbolo y, por último, marca como persona.

Philip Kotler, un profesor universitario estadounidense que es considerado el Padre del Marketing moderno por sus aportaciones conceptuales a esta área profesional, tomó una postura similar en cuanto a la definición de marca pero añade el concepto de propuesta de valor. “Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias” (Philip Kotler, 2016, p. 10).

De acuerdo con la definición dada por la *American Marketing Association* (1960):

Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores.

Una vez consolidado el concepto de marca, hay que tener en cuenta la diferenciación entre lo que es un producto básico, de uno diferenciado. Leslie de Charnatony, honrado profesor del *Brand Marketing*, y Malcolm McDonald, realizaron un cuadro de dos ejes el cual en el eje horizontal utilizaron como parámetro la diferenciación del producto/imagen y en el eje vertical el precio. En él explicaron que, a mayor precio, mayor debía ser la diferenciación.

La diferencia entre una marca y una mercancía puede ser resumida en la frase “valores añadidos”. Una marca es más que solo la suma de sus partes/componentes. Incorpora, para el comprador o usuario, atributos adicionales que, si bien pueden ser considerados por algunos como “intangibles”, siguen siendo muy reales. (Leslie de Charnatony, Malcolm McDonald, 2003, p.14)

Villarejo Ramos, alumno de la Universidad de Sevilla, en su trabajo de investigación *Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca* (2002), explica las dimensiones de las funciones de la marca para el consumidor, tema el cual, no hay que pasar por alto ya que dependiendo de las utilidades del producto o del nombre de marca, se podrá englobar un diseño o modelo a medida. En resumen, dentro de las utilidades del producto se encuentran las funcionales correspondientes a la comodidad, seguridad, y duración, y las simbólicas referidas a la estética. Y sobre las utilidades del nombre de marca, las funcionales hacen referencia a la garantía del producto o servicio, y las simbólicas las diversifica por identificación social, estatus e identificación personal.

Adentrándonos un poco más al tema específico del presente trabajo de grado, es imperativo hablar acerca del posicionamiento. Steve Rivkin, Jack Trout y Al Ries; quienes en la década de los 90 y del 2000, escribieron una serie de libros, como *El posicionamiento; Diferenciarse o morir*, *El nuevo posicionamiento* y *Las 22 leyes inmutables del marketing*, que fueron claves para entender todo lo relacionado con este, a veces confuso, término publicitario. Estos

tres intelectuales explican sobre cómo las mentes son el elemento más importante para que el ser humano logre generar una recordación acertada de una marca, producto o servicio. Además de lo anterior, estos genios de la mercadotecnia, tocan asuntos relevantes para el presente estudio, como las diversas formas que existen para diferenciar el producto propio y el de la competencia

Para completar un poco más las teorías de los autores anteriormente mencionados, y sobre la historia de los tópicos analizados en el presente artículo, Joan Costa en *La imagen corporativa del siglo XXI* (2003), detalla sobre el surgimiento de la identidad corporativa en la sociedad actual y el avance, crecimiento y fuerza que ha ido adquiriendo con el paso de los años. El badalonense se expande en varios temas para lograr explicar con la mayor claridad posible, qué es una imagen corporativa, qué es una identidad empresarial y cuál es la diferencia que existe entre ambas. Por último, concluye su texto expresando que el verdadero nacimiento del concepto de identidad corporativa se dio hace casi más de tres mil años, cuando se definió que “la función específica de la marca es identificar los productos y sus contenedores” (2003, p. 206), en otras palabras, los comerciantes de las primeras civilizaciones, empezaron a crear marcas con identidades y distinciones propias, aún sin saber que lo estaban haciendo, para distinguir sus productos de los de los otros pueblos.

Crear una identidad de marca, aunque parezca sencillo, es un proceso de larga duración en donde es necesario analizar puntos claves, como lo son los competidores, los clientes, estrategias de marketing para alcanzar una ventaja competitiva, entre otros. Kotler en, *Marketing, decimocuarta edición* (2012), explica que “para ganar en el mercado actual, las compañías deben volverse expertas no sólo en la administración de los productos, sino también en la administración de las relaciones con los clientes ante determinados competidores y un entorno económico difícil. Entender a los clientes es crucial, pero no es suficiente.” (2012, p. 526).

Por otra parte, señala la necesidad de mantener relaciones bidireccionales con los clientes. Las innovadoras tecnologías han modificado la forma en que las personas se relacionan entre sí. Los nuevos métodos de comunicación permiten a los mercadólogos fomentar una mayor participación del cliente y un sentimiento de comunidad alrededor de una marca (para lograr que la marca se convierta en una parte importante de las conversaciones y de la vida de los

consumidores). Kotler define que “Un mayor control del consumidor significa que, al establecer relaciones con éste, las compañías ya no pueden confiar en un marketing por intrusión, sino que deben practicar el marketing por atracción; es decir, crear ofertas y mensajes de mercado que involucren a los consumidores en lugar de interrumpirlos.” (2012, p. 17).

Un término, de gran importancia, es el *co-branding*, que consiste en realizar una alianza entre dos marcas para lanzar un nuevo producto o promoción. Es una forma de desarrollar el negocio, para ampliar el mercado objetivo al beneficiarse con los consumidores de la otra marca. También, es útil para acceder de una manera más rápida a nuevos mercados a través de redes de distribución de la marca fusionada. Jean-Jacques Lambin, Carlo Galucci y Carlos Sicurello (2009), explicaron que cuando dos marcas líderes se asocian, puede reforzarse la lealtad de la marca, porque ambas marcas son muy confiables. También permite facilitar la ventaja tecnológica u otro tipo de saber-hacer de uno de los socios, de la misma manera reduce el costo de desarrollar la nueva iniciativa, porque los costos son compartidos por ambas firmas.

IV Marco Teórico

El **Marketing** tiene como finalidad saciar las necesidades de los consumidores inmersos en un mercado, se lo considera como una actividad la cual puede ser ejecutada de diversas maneras, es decir, no hay una sola metodología de acción, sino que son un conjunto de prácticas y estrategias orientadas a la comercialización.

Dentro del amplio espectro del marketing, se han incorporado nuevas definiciones. En este estudio se hará énfasis en los siguientes conceptos: El **Branding, la construcción de la identidad de marca y la estrategia para la consecución de las dos primeras.**

He elegido estas 3 categorías para clarificar conceptos, identificar teorías, analizar ideas y tomar distintas nociones que nos permitan enmarcar una hoja de ruta con el objetivo de resolver el desafío de crear una marca, potenciarla a gran escala, mantenerla en el largo plazo con un criterio riguroso.

IV.I Marca

Intentar darle un único significado a la palabra marca, el cuál englobe hasta el más mínimo detalle de lo que éste pequeño término lleva consigo, es una misión compleja. Todas las personas tenemos denotaciones diferentes, lo cual hace que definirla sea una labor complicada. Por ejemplo, el diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua Española dice, en el sentido publicitario de la palabra, que una marca "Es un distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente" (Real Academia Española, 2001).

Alexandre Toulemonde, un gran creativo colombo-francés nacido en Estados Unidos explica que él, como el resto de las personas, no puede dar un único concepto que defina la palabra marca dentro del ámbito publicitario y que deje a todos contentos. A pesar de esto, por medio de las páginas de su libro analiza cómo, a su manera de ver el mundo, él cree que las marcas son muy parecidas a las historias que leen los niños cuando son pequeños. Generalmente, se considera que una marca es un discurso que lleva a un contrato de valor entre dos partes, definición que Toulemonde completa cuando dice que, para cumplir con este acuerdo, es necesaria la existencia de un héroe que logre una hazaña por la cual será reconocido en un

futuro. Extrapolando la frase anterior al ámbito de la publicidad, se entiende que el héroe es el producto, la hazaña es la satisfacción de una necesidad y el reconocimiento es el posicionamiento que tendrá aquel producto en la mente de sus consumidores. En otras palabras, para que una marca exista, es necesario el cumplimiento de un contrato de valor entre un empresario y un cliente, el cual se logra únicamente a través de un producto que satisface la necesidad de un consumidor, generando de esta forma un posicionamiento, positivo o negativo, en su mente (Toulemonde, 2012).

Marçal Moliné, un publicitario español, comentó que las marcas son como las personas, ambas tienen antecedentes y valores que las han ido formando desde el momento de su nacimiento hasta el día de hoy (1996). Por lo tanto, de la misma forma como los seres humanos construimos relaciones sentimentales a lo largo de nuestras vidas, las marcas también lo hacen con sus clientes. Entonces, la relación que existe entre un consumidor y un producto es exactamente igual a la que existe entre una pareja de novios: ambos se aman porque se complementan y confían ciegamente en el otro, pero si esta confianza entre consumidor y marca se llegara a romper por la razón que fuera, todo se terminaría del mismo modo que sucede con las relaciones de pareja hoy en día.

Para sintetizar lo dicho, hay que tener claro que es imposible crear una única descripción del concepto de marca en el ámbito publicitario, pues nadie nunca va a estar totalmente de acuerdo con lo que el otro piense. No obstante, la posición que se tiene en este proyecto acerca del concepto en cuestión, es el relacionado con lo que explica Kotler (2012):

Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Las marcas tienen significados que van más allá de los atributos físicos de un producto. (p. 231)

Las hamburgueserías de la zona céntrica de Neuquén, no tienen un proceso de planeación de la identidad de marca, por ende, es necesario comprender y analizar conceptos como el

branding y las diferentes estrategias de marketing para determinar los pasos a seguir, generar un impacto en los consumidores, diferenciándose del resto de los competidores.

IV.I.I Logotipo

Es fácil confundir el concepto de logo con el de marca, si bien el logo forma parte de la marca, no es el único elemento a resaltar. El logo es lo que permite identificar, de manera visual, a la empresa por medio de su nombre y diseño gráfico.

Cuando se habla de cuestiones referidas al concepto de marca, se tienen en cuenta el posicionamiento, la comunicación, el marketing, sus promociones, la identidad empresarial en su conjunto, entre otros. Además, el término marca es considerado como la experiencia que cualquier cliente aprecia, por un servicio o por la compra de un producto; es el contacto con una empresa. Por ende, surge la necesidad de elegir una estrategia de comunicación efectiva para conectar emocionalmente con los potenciales consumidores. Aclarar la diferencia entre los dos conceptos, es imprescindible para entender la manera en que es vista la empresa a ojos de terceros.

Cuando se logra una conexión concreta y coherente entre un buen logotipo con la estrategia de marketing, los resultados son exponenciales permitiendo llegar a la audiencia de una manera efectiva. En muchos casos, el logo es la primera impresión que tiene un consumidor sobre una organización. Es una representación gráfica de su identidad visual, por ende, debe llamar la atención en los individuos, para generar una necesidad de consumo por el producto/servicio que ofrece la empresa. Si cumple con la función anteriormente nombrada, el logo es efectivo; aunque debe existir una coherencia con el servicio que otorga el comercio. Cuestiones como la misión, los valores, y el mensaje general de la organización, deben estar implícitos dentro de ese símbolo representativo.

Ahora bien, una vez definida la diferencia entre los conceptos, nos centraremos en el logo. El término “logo” deriva de la palabra griega “logos”, su significado es “palabra”. El objetivo del mismo es de representación e identificación de la empresa, erróneamente se lo confunde

como una forma de promoción, pero en realidad debe permitir y ayudar a los clientes a recordar la organización.

Un logotipo debe tener las siguientes características principales para que impacte en las personas:

- Debe ser simple.
- Debe ser representativo a la organización.
- Debe ser original, algo distinto a lo que comúnmente vemos.

Puntos a tener en cuenta, que sea escalable, relevante, memorable y longevo, conceden un resultado fructífero para la empresa, logrando impactar en las mentes de los potenciales consumidores.

IV.I.II Tipos de logos

Existen cuatro formas de definir los logos de las organizaciones que actualmente conocemos: logotipo, isotipo, imagotipo, e isologo.¹

El logotipo usa tipografías o composiciones de palabras con el fin de definirse. Algunos ejemplos son McDonald's, Coca-Cola, o Google. Por medio de una palabra escrita tienen como objetivo favorecer la pregnancia, es decir, captar la atención del observador por la simplicidad, equilibrio o estabilidad de su estructura.

Isotipo, en cambio, es una representación gráfica o símbolo con el fin de realzar algún significado, valor o concepto de marca. A diferencia del anterior, aquí no se utilizan palabras, por ende, requiere de un mayor esfuerzo para impactar en la mente de los consumidores. Ejemplos son empresas como Nike, Twitter, Pepsi, o Shell. Funciona de forma independiente al nombre de la empresa, es por ello que requieren de un mayor tiempo para lograr posicionarse y establecerse en la masividad.

¹ Presentado en Anexo I

Un imagotipo se conforma por la unión de los dos anteriores, es decir, la unión del logotipo y el isotipo. Se destaca la necesidad de equilibrio y armonía para la conjunción de ambos, debido a que es una representación gráfica de palabras anidado a un símbolo. Algunos ejemplos destacados son Spotify, Adidas, Amazon, Huawei, Rolex.

Por último, el isologo también es la unión del logotipo y el isotipo con la diferencia de que las dos partes están unidas y son indivisibles. No pueden ser separadas, es decir, la representación gráfica del texto se encuentra integrada que cumple el rol de símbolo en simultáneo. Para clarificar, los ejemplos más relevantes son el caso de Burger King, Claro, Lay's, Starbucks Coffee.

IV.I.III *Merchandising*

Con casi 30 años de trayectoria en la enseñanza sobre marketing, Ricardo Palomares Borja ha sido un destacado profesor reconocido por su especialización en temas relacionados con el *merchandising* y el *retail marketing*. En su obra electrónica titulada "*Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*", Palomares Borja destaca la importancia del *merchandising* en la creación de espacios comerciales que ofrecen una experiencia de compra inigualable, estimulando el interés y el deseo de adquirir los productos. El autor explora la implementación de estrategias de *merchandising* y marketing sensorial adecuadas para construir una atmósfera comercial más atractiva y, en consecuencia, aumentar las ventas.

Ha dejado en claro, ser una potente herramienta la cual ayuda a mejorar la gestión del comercio minorista, a su vez permite conocer y comprender mejor la disciplina de marketing aplicado al punto de venta, en el cual se basan las empresas de *retail* de más éxito del mercado con el propósito de aumentar las ventas, obtener mayores beneficios que rentabilicen la inversión y como consecuencia, mejorar la experiencia de compra de los consumidores.

El enfoque estratégico del *merchandising* se basa en el comportamiento de compra de los consumidores, tomando en cuenta conceptos relacionados con el acto de ir de compras o realizar una compra. Hoy en día muchas personas consideran “ir a comprar” como una forma

de entretenimiento. Este enfoque tiene un impacto directo en las interacciones entre los proveedores y los clientes, así como en los patrones de consumo propios.

La comercialización y distribución se caracterizan por ser un sistema que continuamente nos enfrenta con desafíos emergentes, demandando enfoques novedosos y respuestas cuidadosamente concebidas para llevar a cabo el marketing de manera efectiva en el proceso de distribución de los productos que las empresas comercializan a través de múltiples formatos de venta. Estas soluciones se sustentan en una variedad de técnicas de *merchandising* basadas en principios teóricos, prácticas probadas y estrategias sólidas.

En el libro anteriormente mencionado, Borja divide en 4 apartados la estructura para un correcto funcionamiento del sistema:

- Diseño estratégico del espacio/establecimiento del negocio. Una gestión estratégica de cada uno de los elementos que conforman la arquitectura comercial, ¿cómo diseñar el espacio? Centrarse en el diseño de la vidriera, los *banners* publicitarios, la iluminación, colores atractivos, entre otros.
- Por otra parte, la gestión estratégica de las diferentes líneas de productos. Una gestión por categorías de productos para responder a la pregunta de ¿qué productos agrupar estratégicamente?
- En tercer punto, es sumamente importante la localización estratégica de los elementos. Fijar una correcta distribución de las zonas calientes y las zonas frías ¿Cómo captar la atención de los comensales? Instaurar carteles con colores llamativos en puntos claves del establecimiento, para atraer el deseo del consumidor.
- Crear y ejecutar una correcta presentación estratégica de los productos. Una gestión estratégica de los procesos elaborados para responder con la pregunta de ¿Cómo presentar los productos? *Packaging*, etiquetado, calidad del producto, entre otros.

IV.I.IV Los 12 Arquetipos de marcas

Así como los seres humanos tenemos individualidades, cosmovisiones y valores, las compañías también necesitan desarrollar algunos atributos para crear conexiones reales con

la audiencia. Carl Jung, un psicólogo de alto prestigio y fundador de la escuela de psicología analítica, creó “los arquetipos de marca” los cuales, sirven para generar buenas estrategias de marketing a partir de disparadores emocionales.

Las empresas que tienen una identidad bien definida y saben cómo comunicarse utilizando lo mejor de sus atributos, obtienen la confianza del público con mucha más facilidad, además de posicionarse como la mejor opción en los procesos de toma de decisiones de compra.

Es necesario entonces, definir algunos aspectos en relación al desarrollo de prácticas sobre el comportamiento y el posicionamiento de la marca. Resaltar cuáles son los principales, y como cada uno de ellos ha sido utilizado por grandes nombres en el mercado.

La palabra arquetipo proviene del griego “*archein*” significa original y “*typo*” significa estándar, por lo tanto, el arquetipo es un estándar que le sirve de modelo a las personas, objetos, conceptos y creaciones en general.

Los autores Carol S. Pearson y Margaret Mark escribieron un libro llamado *El héroe y el fuera de la ley*, presentando la aplicación de los arquetipos en el marketing y defendiendo su aplicación para que las marcas tengan un mayor propósito y generen conexiones reales con el consumidor. Hoy en día, con frecuencia están relacionados con estudios de *branding*, identidad visual y desarrollo de marcas exitosas.

¿Cuál es el impacto de los arquetipos de marca?

Es diferente cuando una persona tiene una manera de ser fuerte frente a alguien que no sabe posicionarse. Quienes poseen un carácter fuerte tienen mayor probabilidad de ser recordado, asociado o mencionado. Esto mismo se puede aplicar a las marcas. Aquellas que no tienen una posición clara o tratan de abrazar, de una forma superficial, una serie de causas al mismo tiempo, difícilmente serán recordadas en medio de procesos decisivos.

Por una cuestión de necesidad, invertir en visión, valores y también en el arquetipo que reúne todos estos pilares en un corte específico es de suma importancia. Genera, a su vez, una

conciencia de marca y permite destacar en el mercado, donde se crean puentes genuinos entre la oferta del producto y el consumidor que recibe el mensaje.

¿Qué tipos de arquetipos de marca existen según Carl Jung?

El primer arquetipo es el inocente, expresando pureza, simplicidad y positividad hacia terceros. Considera las grandes soluciones cuando se abordan los problemas de una manera sencilla.

En segundo lugar se encuentra el sabio, quien plantea innovadoras ideas con el fin de impactar en las mentes de los consumidores. Está pendiente a las principales tendencias, estudios y materiales que pueden mejorar su comprensión del mercado.

El tercer arquetipo es considerado como un héroe, se lo analiza como una marca trabajadora, valiente y muy comprometida con lo que hace, este perfil empresarial es altamente productivo. En una acción publicitaria, se definiría como: con el debido esfuerzo y dedicación, todo es posible.

En cuarto lugar, aparece el fuera de la ley que simboliza aquellas marcas rebeldes, que van en contra de lo común y corriente que está establecido en la sociedad. En una constante búsqueda de revolución.

El quinto es el explorador, lo que busca la marca es valorar la libertad y demostrar que se pueden lograr grandes sentimientos como la felicidad y la satisfacción en la vida a través de pequeños descansos en la rutina.

En el sexto lugar se encuentra el mago, su nombre tiene sentido debido a que se basa en la transformación de la realidad y el sentido común. Se resalta el misterio, la improvisación, ironía, e ilusión.

Séptima, la marca normal: Su propósito es mostrarse común, tener la afinidad con la rutina y sin importar ser uno entre muchos. Muchas empresas utilizan este recurso en sus personajes

que, incluso con la presencia de actores famosos, son representados como "personas comunes", realizando diferentes acciones vinculadas a la marca.

El octavo es el amante las cuales se desviven por cumplir el deseo del cliente, satisfaciéndolo con cada detalle. Se relaciona con la exclusividad y la audacia.

En el noveno lugar aparece el payaso y presenta cualidades como la flexibilidad, y accesibilidad. Este perfil es conocido por burlarse de sí mismo, asociado a la forma que tienen los niños de ver el mundo y cambiarles el significado a las cosas.

El décimo es el guardián, empresa donde prevalecen valores del cariño y afecto en el posicionamiento. La marca existe como una solución para promover una vida mejor para sus clientes y no escatima esfuerzos para hacerlo.

En la onceava posición, aparece el inventor, relacionado a marcas ingeniosas y llenas de creatividad, se mantienen en una constante búsqueda de nuevos proyectos interesantes. Su propósito es valorar cualquier idea sin juzgarla.

Y el último arquetipo es el gobernador que se establece como un líder natural de la industria. Aquellas marcas que logran expresarse con facilidad por medio de su poder de persuasión. Es común percibir su carisma, pero cuando es necesario también deja ver otros aspectos como la autoridad y la fuerza de su oratoria.

Para concluir con la explicación, es necesario aclarar que definirse como un arquetipo de marca tiene como principal función analizar a la empresa más allá del deseo por generar rentabilidad, dejando de lado las ganancias y los costos, enfocándose en el propósito del negocio. De esta manera, identificarse con un arquetipo facilita la creación de un cliente ideal, ayuda a la visión de la audiencia de una empresa y a su vez establece una mejor transparencia en los procesos.

IV.II El *branding*

Aunque parezca extraño, el origen del *branding* se remonta al siglo IX, cuando se tuvo la necesidad de marcar el ganado con un hierro hirviendo para evitar su robo y demostrar su propiedad. Ahora bien, es posible que muchos se pregunten qué tiene que ver lo anterior con un término tan relativamente nuevo: la palabra *branding* viene de “*brand*” que en español significa “marca”, lo cual, literalmente se refiere a señalar algo para demostrar su pertenencia. Desde hace varios años, aún antes que existiera la publicidad, ya se estaba haciendo uso del *branding* en diversos ámbitos sociales.

A partir de lo anterior y en palabras de Wally Olins, se puede decir que “el *branding* nos permite definirnos en unos términos perceptibles e inmediatamente comprensibles ante quienes nos rodean” (2004, p. 16). Sin embargo, es imposible hablar de *branding* sin tocar el tema de posicionamiento, ya que éstos dos son términos que siempre van de la mano. A grandes rasgos y explicado según las palabras de Al Ries y Jack Trout, los genios del posicionamiento, este concepto es la idea mental que tienen los consumidores sobre un producto y cuyo enfoque se basa en “manipular lo que ya está en la mente y re vincular las conexiones ya existentes” (2002, p. 7). En palabras más sencillas, posicionar es adueñarse de una noción que represente la totalidad de una marca.

Jack Trout y Steve Rivkin describen, en su libro *El nuevo posicionamiento*, las nuevas pautas para posicionar una marca de la forma indicada (se hace referencia a la palabra “nuevas”, porque éstas normas siempre están cambiando a medida que los mercados del mundo lo hacen). Como es de esperarse, los cinco criterios se relacionan con la mente de los consumidores, pues es allí donde ocurre la acción del posicionamiento. La primera de estas pautas dice que las mentes son limitadas, lo cual hace referencia a que las personas tenemos una memoria perezosa, por lo que no podemos digerir mucha información pesada de una sola vez. La segunda trata sobre las mentes que odian la confusión, razón por lo que es necesario siempre emitir mensajes simples, sencillos y puntuales. La tercera, las mentes son inseguras, habla acerca de las modas, pues la mayoría de los consumidores siguen a la marca más importante y destacada del momento por el simple hecho que las personas tenemos “mentes (...) emotivas, no racionales” (Trout & Rivkin, 1996, p. 25). La cuarta norma está denominada como las mentes no cambian, y hace referencia a que es muy complicado

implantar una nueva idea en el consumidor, por eso es tan importante que la primera impresión de una marca sea excelente. Y finalmente, la última norma es que las mentes pierden el enfoque, pues son muy dispersas y propensas a desviarse de sus objetivos, así que es necesario siempre expresar un mismo mensaje en todo lo que se quiera decir.

IV.III Estrategias de marketing modernas

No existe una estrategia óptima para todas las compañías, ya que cada empresa debe determinar qué es lo más razonable de acuerdo con su posición dentro de la industria, sus objetivos, oportunidades y recursos. Incluso dentro de una compañía se podrían requerir distintas estrategias para diferentes negocios o productos. Las compañías también enfrentan de diferente manera el proceso de planeación de la estrategia. Muchas compañías grandes desarrollan estrategias formales de marketing competitivas y las ejecutan religiosamente. Sin embargo, otras empresas desarrollan estrategias de un modo menos formal y ordenado.

Algunas compañías, como Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways y Mini Cooper de BMW, tuvieron éxito al violar muchas de las reglas de la estrategia de marketing. Estas compañías no cuentan con grandes departamentos de marketing, no realizan una costosa investigación de mercados, no especifican estrategias competitivas elaboradas y tampoco gastan grandes sumas de dinero en publicidad. En vez de realizar esos análisis, focalizan su atención en diseñar estrategias sobre la marcha, prolongan sus limitados recursos, viven cerca de sus clientes y crean soluciones más satisfactorias para sus necesidades. Esas compañías forman clubes de compradores, emplean el marketing del rumor, y se enfocan en conseguir la lealtad del cliente.

Michael Porter (1985) sugirió tres estrategias genéricas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar:

Liderazgo de costo absoluto: En este caso, la compañía trabaja arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos.

Diferenciación: Aquí la compañía se concentra en crear una línea de producto y un programa de marketing muy diferenciados para surgir como líder de clase de la industria.

Enfoque: En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado (p. 51).

Las compañías que no siguen una estrategia clara, es decir, las empresas que se quedan a la mitad del camino, obtienen menos utilidades. Sears y Holiday Inn enfrentaron tiempos difíciles al no destacarse por tener los costos más bajos, ni el valor percibido más alto, ni por ser los mejores en prestar servicio a algún segmento del mercado. Las empresas que se quedan a la mitad del camino tratan de ser buenas en todos los aspectos estratégicos, pero, al final, no logran ser buenos en ninguno de ellos.

Las estrategias de marketing actuales están creando tendencias en el mercado, es por ello que es de suma importancia elegir la que mejor se adapta a la empresa en relación al entorno que la rodea. Aquellas marcas que expresan emociones e inspiran a sus clientes son más efectivas que las que se enfocan en los productos de manera tradicional.

Hoy en día, existen muchas opciones, algunas un poco más arriesgadas que otras, como generar alianzas con *influencers* con el fin de volverse embajadores de la marca, paginas multimedia o de realidad aumentada, diseño de experiencias digitales o presenciales a través de eventos, etc.

A continuación, se van a definir las características de las distintas estrategias de marketing que se pueden desenvolver en la actualidad. De las más usadas son el marketing de fidelización, el marketing de influencia, marketing de experiencias, el co-marketing, experiencias omnicanal, el *growth hacking*, marketing conversacional, videomarketing, y las campañas por redes sociales.

IV.III.I Marketing de fidelización por medio del CRM

Hay varias formas de conseguir una relación sólida entre el consumidor y la organización, para ello es necesario que la empresa posea una base de datos de sus clientes, la cual se puede extraer de la página web o de las redes sociales propias del establecimiento. Allí se deben encontrar características de los consumidores, como gustos, opiniones, experiencias de compra, información estadística sobre los pedidos más frecuentes, entre otros, son factores que pueden determinar en que se centran las personas. Otra manera que se puede utilizar para

consolidar la relación con la clientela es por medio de regalos, descuentos especiales, ofertas, productos exclusivos, preventas, con el fin de que los clientes se sientan especiales para la empresa. Demostrarles interés para que se sientan importantes y sigan eligiendo el producto o servicio que la organización ofrece.

Promover una combinación de medios motivadores que faciliten el pedido del producto/servicio evitando que el cliente deba conducir hasta el local, perder tiempo dejando de hacer otras cosas, gastando energía. Buscar la eficiencia para ahorrarle los procesos anteriormente nombrados, son algunas pautas que permiten alcanzar la fidelización del cliente.

Las herramientas para llevar a cabo el proceso son fundamentales, una de las alternativas es la creación de un CRM, estas siglas significan una gestión de la relación con el cliente. El objeto del mismo será la personalización en la atención de las personas interesadas con la empresa, bajo la premisa principal de crear una relación perdurable en el tiempo.

Un software de CRM focaliza su atención en el cliente y proporciona resultados que permiten un seguimiento minucioso de su comportamiento. A su vez, este software facilita una gestión comercial, lo que incrementa la productividad en las ventas al ofrecer un conocimiento profundo del cliente, permitiendo así organizar un plan de marketing estratégico específicamente personalizado. De igual manera, el software agrupa toda la información que la empresa posea, para ofrecer una visión integral del área de marketing y ventas, así como de cada cliente, en el instante.

El CRM debe implementarse según las necesidades de la empresa, por ende, es vital realizar una estrategia que guíe su implementación y desarrollo.

1. CRM operativo: ofrece un panel de control con información sobre los clientes, las distintas actividades de marketing, las ventas realizadas y cualquier otro dato relacionado con la estrategia organizativa. Facilita el contacto con el cliente para enviar mensajes de tipo automatizados, y a su vez, promover algún tipo de promoción

online. Es de suma utilidad para acceder a información de los clientes en tiempo real y desde cualquier dispositivo.

2. CRM analítico: la recopilación de datos de distintas fuentes, se van agregando al sistema en búsqueda de la delimitación de un comportamiento, hábitos de consumo y puntos clave para impulsar la estrategia de comercialización de un producto/servicio. Los datos se pueden reorganizar, actualizar y analizar a futuro a través del histórico, así como comparar y agrupar la información; en fin, mejorar el criterio hacia los gerentes a la hora de prestar atención en los pequeños detalles.
3. CRM colaborativo: su objeto es gestionar la cooperación entre todas las partes interesadas, el objetivo es sincronizar la situación del entorno/mercado/industria y las tendencias de los consumidores. Unificar y consolidar las distintas áreas de la organización por medio de esta herramienta, potencia la elección de una estrategia efectiva.

IV.III.II Marketing por medio de la influencia en redes (*influencers*)

En la última década, esta estrategia ha sido de las más utilizadas, los *millennials* y *centennials* cada vez consumen más contenido de las redes sociales. Consumen aquellos productos o servicios que los hacen sentir identificados, ya sea por sus características o por idolatrar al *influencer* que promociona a la empresa. Los valores en los que se centran este tipo de clientela son la transparencia y la honestidad, es por ello que asociar estas dos cuestiones con el aspecto de la marca, sus representantes y figuras públicas es un punto de distinción que puede generar una ventaja competitiva frente a los demás competidores.

Es fundamental que el mensaje expresado por la campaña de influencia deba ser transmitido de la forma más clara posible para que sea fácil de entender, y además capte la atención de la persona. También, analizar la audiencia de un líder de opinión antes de elegirlo para colaborar con la empresa, para saber cuál va a ser el público al que va a impactar la campaña, y si realmente es el público que nos interesa.

Puntos a tener en cuenta, que el *influencer* concuerde con la organización según el tono, la edad, el público cautivo y objetivo, los aciertos en campañas anteriores y por último el riesgo de cualquier inconveniente. Además, el análisis de las estadísticas según retorno de la inversión e impacto medible en redes sociales sirve para estimar el cumplimiento de los objetivos y a su vez tener un balance del presupuesto para aplicar la estrategia.

Los beneficios para cada organización van a ser diferentes, dependiendo de la asertividad de la campaña, pero la interacción con los clientes, la creación de experiencias únicas, el aumento del tráfico orgánico y el posicionamiento de la marca en las redes sociales son cuestiones innegociables, por ende, es lo mínimo que se puede esperar de este estilo de estrategia.

Si la organización busca innovar digitalmente, promocionando la gama de productos completa sin recurrir a métodos tradicionales, y a su vez prefiere dirigirse al público de las nuevas generaciones; esta es una gran opción para tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de marketing.

IV.III.III Marketing por medio de experiencias

Como primera medida, para aplicar esta estrategia es necesario conocer los impulsos que a los clientes los llevan a comprar ese producto/servicio. Los consumidores, a su vez, tienen que estar dispuestos a experimentar emociones que llamen su atención, que despierten sus sentidos, y también otorgar un aprendizaje para que busquen más y mejores experiencias.

La creación de estas experiencias tiene como objetivo atraer al consumidor, con una vivencia distinta a la que ofrece el resto de los competidores, crear una relación sólida y perdurable. Algunos ejemplos podrían ser, eventos en vivo donde existan debates de cuál es la hamburguesa de mayor calidad, conferencias culturales, feria de expositores donde cuenten sus vivencias, entre otros; aunque también puede ser una experiencia digital, una aplicación de realidad aumentada, etc.

Actualmente, ya no basta con solo vender el producto/servicio, los clientes quieren formar parte de la marca, es por ello que esperan experiencias memorables, irrepetibles, sentirse únicos. Utilizar la tecnología para complacer y enamorar a los usuarios puede ser una buena estrategia de marketing.

IV.III.IV El Co-marketing

Es una estrategia de colaboración que consiste en dos o más marcas con una clientela similar, con el objetivo de trabajar en la generación y promoción de contenido entre sus respectivos públicos. Permite un gran impacto utilizando la mitad del esfuerzo que un trabajo individual, algunas de las ventajas que otorga son las nuevas oportunidades de venta, reconocimiento de marca, creación de nuevas audiencias, y la solidez en la identidad de marca.

Es una propuesta innovadora porque demuestra que se puede trabajar en conjunto de un competidor, promover la ayuda mutua entre la comunidad de la industria y concluir alcanzando la premisa del ganar-ganar.

La división de gastos en un evento, compartir artículos, crear promociones en conjunto, videos publicitarios, *webinars*, etc. Son algunas de las posibilidades para la aplicación de esta estrategia.

IV.III.V Ofrecer una experiencia omnicanal

Este tipo de estrategia es definida como la unión de varios canales bajo una misma línea. Presento un ejemplo para clarificar el concepto, el mensaje de una misma compañía se comunica de una forma consistente por diversos canales, ofreciendo una experiencia única sin importar el medio. El uso de múltiples canales de venta funciona como una unidad, es por ello que deben estar coordinados para evitar que cada canal termine aislado y consecuentemente que la estrategia fracase.

El cliente es el eje principal, con el fin de mejorar su experiencia de marca en relación con la compra. Las plataformas como Facebook, Twitter, Blogs, página web, canales de YouTube y Vimeo, sin dejar de lado los medios como la radio, televisión, prensa y revistas.

La estrategia enfoca el mensaje de cada canal y los dirige al mismo sitio, manteniendo la atención del cliente sin importar cuál de todas las plataformas (de las anteriormente nombradas) se utilice.

IV.III.VI Marketing por medio de la conversación

El fin de esta estrategia es generar interacción con la persona hasta convertir el interés en el producto en una compra. Es similar a como se solía atender tradicionalmente a las personas, pero de manera digital para combinar la interacción humana y la inteligencia artificial. El objeto de esta forma es la comunicación en tiempo real con el fin de captar a clientes potenciales, invirtiendo tiempo y recursos en generar interés y no simplemente en ofrecer un servicio o un producto. Lo importante es la honestidad en el diálogo con la persona, y cuanto más directo aún mejor. Cualquier duda, pregunta, y necesidad que posea el consumidor son tan importantes como su interés en la marca.

Algunas formas de ejercer esta estrategia son por medio del Chat directo, WhatsApp, Facebook Messenger, entre otras.

IV.III.VII Estrategia de marketing en redes sociales

Actualmente por medio de los comentarios en las publicaciones, estadísticas en los “me gusta”, interacciones, cantidad de veces que se comparte una foto o video, podemos analizar una estrategia basada en redes sociales. Allí el cliente puede expresar sus reseñas, críticas, experiencias, etc. Instagram, Twitter o Facebook son algunas de las más usadas para el estilo que se está definiendo.

Cada vez aumenta más el uso de esta forma de relacionarse con el consumidor, porque es al instante, como la calificación en estrellas en base a las emociones generadas por el uso del producto o servicio. Además, el *feedback* con la clientela es transparente y espontáneo, debido a que no va a tener la obligación de comentar algo que no quiera, por lo que va a ser representativo a la experiencia vivida.

Para elaborar la estrategia de manera óptima, utilizar palabras claves para facilitar la identificación de la marca, como *hashtags* o etiquetas son fundamentales. Otros puntos a tener en cuenta son:

- El tiempo de duración del contenido audiovisual.
- El contexto en donde se desenvuelve el producto/servicio.
- Filtros y edición en las imágenes.

IV.III.VIII Videomarketing Profesional

Está centrada en el uso del contenido audiovisual, donde se busca impactar en la mente del consumidor en un video de cortos segundos. Es necesario que llamen la atención desde el principio para que el usuario observador se detenga a ver. Alguno de los más usados son las plataformas como YouTube, TikTok o Vimeo.

Hay distintas formas para realizar contenido de este estilo, por ejemplo, testimonios conformes con la utilización del producto, videos promocionales de la marca, tutoriales o consejos sobre aspectos técnicos, preguntas y respuestas para resolver dudas, entre otras. Lo que se intenta buscar con la implementación de la misma es un canal de empatía con el cliente, compartir las opiniones reales sobre el producto, mantener una comunicación útil y valiosa con el consumidor.

V Metodología General del Trabajo

V.I Tipo de investigación

Los estudios del presente proyecto van a ser encaminados desde dos enfoques, el descriptivo y el explicativo. Desde lo **Descriptivo**, debido a que se van a describir los hechos tal como son observado por los consumidores de hamburguesas, de una cantidad considerable para la población de la ciudad de Neuquén. Por ende, el fin será especificar qué es lo que a las personas las movilizan a la hora de tomar la decisión de elegir un restaurante de comida rápida. Por el lado de lo **explicativo**, el objetivo es solucionar el por qué las PyMEs fracasan a la hora de construir la identidad de marca, para luego, lograr un carácter distintivo al resto de sus competidores; más allá de lo descriptivo. Se proporcionarán elementos para comprender porque a las multinacionales les va tan bien, y porque las PyMEs se estancan en su posición.

En relación a la metodología, se va a realizar una combinación de análisis cualitativo y cuantitativo. El propósito del estudio cualitativo es comprender la especificidad de la toma de decisiones sobre el marketing, por parte de los gerentes de las pequeñas/medianas hamburgueserías.

V.I.I Entrevista

Se realizará con preguntas abiertas generales, tendrá como fin el análisis de la manera en la que toman las decisiones los gerentes de los pequeños y medianos restaurantes de la ciudad de Neuquén. Por otra parte, vamos a centrarnos en su visión respecto a la cultura de la hamburguesería, la comunicación interna, el trabajo en equipo, responsabilidades, y cómo ejecutan los procesos a la hora de elaborar el producto que luego va a ser ofrecido al cliente. Otorgarle un espacio entre preguntas para que pueda explayarse, describiendo su manera de llevar a cabo las estrategias de venta, los servicios postventa, el análisis de la satisfacción del cliente, y su fidelización. Mediante un sustento teórico, explicar las falencias, errores, entre otros; consecuentemente demostrar cuales son las formas de corregir esas desviaciones para encaminar un horizonte eficiente.

V.I.II Encuesta

Con respecto a lo cuantitativo, encuestas hacia los consumidores de este estilo de comida será la herramienta principal para recabar información y entender cómo funcionan las mentes de las personas a la hora de elegir dónde comer y qué hamburguesa pedir. Las encuestas se llevarán a cabo a distintos consumidores residentes de Neuquén en un rango etario aproximado de 18 a 40 años.

Estimativamente, la cantidad de encuestados va a estar rondando en un número superior a las mil personas. Con una cantidad superior a ese número, se tendrán los suficientes datos para recabar la información justa para entender el funcionamiento de las mentes de los consumidores a la hora de elegir una hamburguesería.

Las preguntas a realizar son cerradas, para abarcar la mayor cantidad posible de personas y recolectar información útil para la investigación. Por eso, a modo introductorio, la primera pregunta se refiere a la edad de la persona encuestada. Nos permitirá hacer un filtro de las características en la forma de pensar según distintos rangos etarios.

La segunda pregunta se centra en focalizar la encuesta a los consumidores específicamente de hamburguesas, y su habitualidad en el consumo. La respuesta a la misma, nos otorgara la recurrencia aproximada de los clientes a los comercios de este estilo.

La tercera pregunta delimita y enfatiza concretamente en la principal preferencia del consumidor encuestado a la hora de elegir el consumo del alimento entre panes; el dato nos aportará de información para agregar a una base de datos y analizar un recuento con el fin de establecer cuál es la hamburguesería que más clientes posee, o al menos cual es la que mantiene la mayor fidelización de consumidores.

El motivo de la cuarta pregunta se relaciona con la forma en que la persona conoció el establecimiento, sirve para cuestionarnos si la promoción y publicidad de los comercios está siendo efectiva.

La quinta pregunta tiene como búsqueda el motivo por el cual es la preferencia del encuestado, si las personas se enfocan en el producto, el precio, los clientes, la estética y comodidad del establecimiento, o por otro motivo.

Al igual que la pregunta anterior, con la respuesta se intenta entender el funcionamiento de la mente de las personas, pero específicamente se centra en pedidos desde el domicilio, lugar de trabajo u otro.

El fundamento de la séptima pregunta es el grado de importancia que le otorga el consumidor a las encuestas de satisfacción, luego de hacer el pedido y probar el producto. Si realmente toman consideración de que se preocupen por ser atendido de manera correcta y que a su vez consuma un producto de buena calidad.

A modo de establecer un criterio sólido sobre la fidelización del cliente, la octava pregunta plantea al encuestado si compraría *merchandising* de la hamburguesería elegida. Refiriéndonos a productos alternativos de la marca, como son gorras, remeras, termos, imanes, entre otros, con el logotipo de la organización.

La novena pregunta es la única, dentro de la encuesta, que le da la posibilidad al encuestado de agregar su opinión y explicar las cuestiones a mejorar de la hamburguesería de manera tal que, con la recolección de datos sumando a la investigación, podamos analizar las falencias de los comercios.

Por último y para finalizar la encuesta, la décima pregunta se enfoca en la innovación, rapidez y comodidad para hacer los pedidos, implementando el menú con QR (módulo para almacenar información a través del escaneo de una matriz).

V.I.III Diseño Exploratorio Secuencial Comparativo

Además de las entrevistas y las encuestas, para finalizar con la estrategia metodológica se va a confeccionar un **diseño exploratorio secuencial comparativo**. El mismo consiste en dos fases las cuales tienen diferentes propósitos:

Primera fase: Desglosar y realizar un análisis minucioso de la toma de decisiones referidas al marketing, en las grandes multinacionales, específicamente McDonalds. Estudiar la manera en que elaboran sus estrategias, y los protocolos si existiesen. La información obtenida, será analizada con el fin de categorizar en diferentes rubros el marketing en general.

Segunda fase: Aprovechando la información recopilada en la primera fase de la metodología, utilizaremos las respuestas de los gerentes de pequeñas hamburgueserías para comparar con las respuestas de la primera fase de este diseño exploratorio.

Por lo tanto, necesitaremos determinar las diferencias entre la implementación que aplican las grandes multinacionales de comida rápida y la forma en la que efectúan, las decisiones referidas al marketing, las PyMEs en la zona céntrica de la Ciudad de Neuquén.

A continuación, por medio de un cuadro ilustrativo, especificaremos los objetivos generales de la investigación, con su consecuente metodología. La intención es facilitar de forma visual el fundamento del tipo de investigación elegido.

V.II Resultados de la metodología de investigación

V.II.I Respuestas a las entrevistas

Las entrevistas a los gerentes de las pequeñas y medianas hamburgueserías fueron realizadas de manera virtual. El primer contacto fue por las redes sociales, específicamente Instagram, y luego se acordó la reunión con una fecha y horario determinado, para hacer las preguntas.

Para desempeñar la entrevista se tuvo en cuenta la integridad y privacidad del entrevistado, se entiende que en algunas empresas existen protocolos de confidencialidad en donde se les prohíbe ofrecer información puntual.²

² Presente en Anexo IV

El formato utilizado para entrevistar fue vía WhatsApp, con respuestas escritas y otras enviadas por audio. Fueron realizadas dos entrevistas, focalizadas en los dos restaurantes más elegidos de las encuestas anteriormente desglosadas, con el fin de poder analizar las hamburgueserías con mayor alcance, con una identidad de marca definida, y con un mayor impacto en los consumidores de este producto.

En las respuestas fueron analizados distintos parámetros para sacar una conclusión sobre la congruencia de la identidad de marca, con los objetivos de la empresa, y el alineamiento de su estrategia de marketing. Sorprendentemente en ningún restaurante existe una estrategia de marketing claramente definida, sino que prefieren tomar las decisiones según como se vayan dando las cosas en el día a día.

Una cuestión que me llamó la atención de las dos entrevistas realizadas es que en ambos restaurantes no se vendían productos alternativos de la marca, por ende, podría ser una ventaja competitiva inutilizada. La fidelización de los clientes es crucial para que vuelvan a consumir en el establecimiento, de ahí que, ofrecer *merchandising* podría colaborar para consolidar la relación cliente-empresa.

Es inevitable resaltar la importancia de ofrecer un servicio de postventa para tener un feedback sobre cómo se sintió el cliente consumiendo el producto en el establecimiento. Por el contrario, ninguno de los dos restaurantes posee un servicio postventa aceitado, y no es un detalle menor, debido a que es una herramienta muy importante a considerar para llevar un seguimiento con los clientes, y brindarles una mejor y más completa experiencia.

Las respuestas de las preguntas que continuaron fueron precisas y se llegó a la conclusión del gran profesionalismo en las PyMEs, existen puntos de mejora como la atribución de demasiadas responsabilidades a los dueños encargados de tareas administrativas que deberían ser realizadas por un gerente profesional, tal como un Licenciado en Administración. Serviría como apoyo en las diversas tareas relacionadas a la organización y coordinación de los recursos humanos y materiales.

Por último, para aumentar el prestigio e imagen de marca, la certificación de alguna norma de gestión de calidad puede aumentar exponencialmente la visión de terceros hacia la empresa. Existen diversas normas tales como ISO 22000 y ISO 9001, las cuales son un estándar desarrollado por la Organización Internacional de Normalización sobre la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.

V.II.II Resultados de encuestas realizadas a consumidores de hamburguesas

Fueron más de 1100 respuestas extraídas de consumidores de hamburguesas de Neuquén Capital y alrededores. Se ha intentado encuestar a personas que, al menos, hayan frecuentado una vez al mes en algún restaurante de comida de este estilo, aunque hubo 6 casos en los que no consumían hamburguesas, o solo habían asistido una vez en los últimos dos meses, por ende, estos casos quedaron excluidos de la investigación.

Las encuestas fueron llevadas a cabo por Google Forms, y el link fue compartido por WhatsApp, Instagram, y en algunas situaciones, fueron realizadas presencialmente con él encuestado, aunque completándose por el celular.³

Los resultados de las encuestas en su mayoría se expresan en gráficos de torta, exhibidos en el anexo, para ayudar visualmente al lector y entender mejor cuáles fueron las opciones más elegidas. Los propios gráficos nos otorgan la información expresada en porcentajes según las 1103 respuestas obtenidas.⁴

Para **la primera pregunta**, necesitábamos hacer una especificación del rango etario del encuestado, este dato nos otorga información importante, ya que permite segmentar los consumidores, con el fin de categorizar por grupos de edad a las personas intentado imaginar que campaña de marketing podría impactar mejor en los potenciales clientes. Los resultados fueron en su mayoría personas entre 16 y 25 años, y está expresado en el gráfico de torta anexo.

³ Presente en Anexo V

⁴ Presente en Anexo VI

Dicho lo anterior, **la segunda pregunta** detalla sobre la frecuencia que las personas consumen hamburguesas. Superando al tercio de los resultados, el 34,2% de los votantes definieron que consumen hamburguesas una o dos veces al mes. Un 32% de la totalidad de los encuestados expresaron que asisten a este estilo de restaurante con una mediana frecuencia, es decir, un aproximado de 3 veces al mes. Al acercarnos a los extremos, podemos analizar que las elecciones disminuyen, tan solo el 23% de los votantes señalaron que comen hamburguesas con mucha frecuencia. Por último, englobando el 8,3% optan por esta clase de comida todas las semanas, dato que sorprende ya que es un número realmente elevado.

Avanzando con **la tercera pregunta**, se les preguntaba a los encuestados sobre su hamburguesería preferida descartando las grandes multinacionales. De las más nombradas fueron tales como Morelia's, Flamas, Blinky Burger, Hot Burger, Valley's, El Gibbor, Mc Fly, Ey Burger, entre otros; aunque la elección más nombrada fue La Casa de la Hamburguesa. Más de 200 encuestados definieron a este restaurante como su preferido, ubicado en la calle Rivadavia 71, en la zona céntrica de Neuquén. En las conclusiones se puede encontrar un breve análisis, en donde se define las causas de que La Casa de la Hamburguesa sea la opción más elegida.

La siguiente pregunta se relaciona con la manera en que el encuestado conoció al restaurante. Más del 39% de las personas determinaron que se las comentó alguien más. Podemos entender que “el boca en boca”, sigue siendo la forma más efectiva de difundir un producto/servicio de este estilo. Las personas confían en los comentarios de la gente, y optan por elegir lo que escuchan en una conversación, lo que recomienda un conocido, un amigo, un familiar, etc.

Las redes quedaron en un segundo puesto, representadas en un 25,9% del total de los votantes. La venta online impacta muchísimo en las mentes de los consumidores, y esta no es la excepción, es por esto que, mantener actualizadas y activas las redes es una de las mejores estrategias a la hora de vender un producto/servicio. Facebook, Instagram y WhatsApp se encuentran en la cúspide de las redes sociales más usadas en el mundo, de

modo que, utilizar estas herramientas para potenciar un negocio, podría ser una gran inversión.

Por último, los encuestados podían añadir otra respuesta que no sean las preestablecidas.

Entre las nombradas, resaltamos:

- Porque me pareció atractivo el nombre/logotipo de la hamburguesería.
- La encontré por una página de *delivery* en línea (Pedidos Ya-Globo-Rappi).
- Por la trayectoria del restaurante.
- Por la ubicación.

Continuando con las preguntas de la encuesta, en **la quinta pregunta** más del 35% de los votantes definieron que lo que más le atraía de la hamburguesería era el producto en sí. Centrarón completamente su atención en la hamburguesa que ofrece el restaurante, aunque un 30,5% de los votantes optaron por la relación precio-calidad. Por ende, puede estar perfectamente elaborada, pero debe estar acorde al precio estipulado en el menú.

La ambientación y comodidad del establecimiento se encuentra en el tercer puesto. El 10,9% priorizo el bienestar para comer, en cierto sentido, un lugar cómodo, con buena iluminación, espacio, puede ser determinante a la hora de elegir una hamburguesería.

Entre otras opciones, los encuestados agregaron, la variedad en los productos, la clientela que frecuenta el restaurante, la ubicación. Ofrecer productos como hamburguesas “sin TACC” (Sin trigo, Avena, Cebada y Centeno) y menú vegetariano.

El siguiente punto trata de la atención al cliente, y el grado de importancia que le otorgan los clientes. Fue utilizada una escala Likert, en donde, el 44.6% de los votos señalaron que la atención al cliente es muy importante. Por otra parte, casi el 15% de los encuestados, le dieron tal relevancia a la atención, al punto de ser el parámetro definitivo para optar entre ir o no a la hamburguesería.

El 27,5% eligió un punto medio, donde apuntaron que este factor no es muy importante, pero tampoco hay que descuidarlo. Por último, en un porcentaje bajo encontramos algunas personas las cuales les parece poco importante este parámetro. Casi nula fue la elección de que la atención es irrelevante.

Llegando a la **séptima pregunta**, se intentó focalizar en las prioridades de los consumidores, desde un punto de vista centrado en el producto. Otra vez, hubo una amplia diferencia entre las opciones más votadas. El 40,9% de los votantes definieron que el precio debe ser razonable con la hamburguesa, es decir, si la calidad de la hamburguesa no es tan buena, debería ser barata.

En una segunda posición, con el 17,7% de los votos, indicaron que el precio no es un factor relevante, siempre y cuando la hamburguesa sea buena. Aquí podemos notar que, en muchas ocasiones, el precio no es un parámetro a la hora de comprar, ofrecer un servicio/producto de excelencia puede ser la clave para tener un negocio rentable, con un horizonte prometedor.

Con un 16% aparece la elección relacionada a la búsqueda de promociones. Mc Donald's fue uno de los precursores en este estilo de venta, añadiendo en su aplicación, combos con descuentos para disminuir el valor de sus productos. Observando la situación económica de nuestro país, ofrecer algunos descuentos mediante promociones es una muy efectiva propuesta para atraer nuevos comensales.

En la **octava posición**, focalizamos la pregunta hacia los pedidos por las aplicaciones de *delivery* en línea tales como Pedidos Ya, Globo, Rappi, entre otras. ¿Cuál es la prioridad que le otorgan los clientes cuando piden desde sus casas, oficinas, o desde cualquier lugar remoto?

Fue una de las preguntas con mayor distribución de votos en las respuestas. Las opciones más votadas fueron la excelencia en la calidad de la hamburguesa y el tiempo de entrega del producto. Al tratarse de restaurantes de comida rápida, deben cumplir a rajatabla su rol, lo

que trae consigo la velocidad a la hora de realizar la venta, sin descuidar la entrega de un producto el cual cumpla con las expectativas del cliente.

Casi el 17% de los votos, eligieron la búsqueda de promociones en los combos, para ahorrar unos pesos en la compra. De la misma manera, una de las opciones estaba dirigida a los consumidores que evitan pagar un precio elevado, esta opción tuvo un 16% de los votos.

Para la **novena pregunta**, nuevamente asigné valores en base a la escala Likert, la cual se enfoca en los servicios postventa. Si bien la pregunta estuvo distribuida en votos, más del 31% de los votantes definieron que el servicio postventa es medianamente importante. Por ende, no es una prioridad estrictamente demandada por los clientes, aunque poseer algún servicio de estas características aumentaría la confiabilidad y fidelidad de los clientes. Encuestas de satisfacción de rápida resolución, puede colaborar para entender cuáles son las fallas, y puntos de mejora. A su vez, tendrían una referencia para saber cómo es visto el negocio desde el punto de vista de un comensal.

La décima pregunta, apuntó al *merchandising*. Un 31,4% de los encuestados apuntaron que comprarían *merchandising* de la marca, ejemplo remeras, gorras, stickers, entre otros.

Aunque la diferencia sea amplia, no hay que dejar de lado de que existen clientes que quieren consumir productos alternativos, por ende, ofrecer algún producto distinto a las hamburguesas, puede ser una vía exitosa para fidelizar clientes, consolidando y fortaleciendo la relación, en búsqueda de hacerlos sentir identificados con la marca.

Siguiendo con las preguntas de la encuesta, a fin de incentivar la innovación y la sustitución del papel por una carta electrónica, se les preguntó a las personas sobre la transición de la carta tradicional hacia la carta digital por medio de QR. El 13,3% señaló que la carta tradicional es más práctica, el 47,6% de los votos prefiere el menú digital y el 39,1% le da igual, aunque prefiere la carta tradicional.

A modo introductorio, se define que la responsabilidad social empresarial es aquella responsabilidad que las empresas e industrias poseen frente al medio ambiente y a la sociedad en la cual forman parte. También refiere a la actitud proactiva en búsqueda de un entorno sustentable, el crecimiento y desarrollo de esa sociedad, y la viabilidad económica y comercial de la empresa.

En este sentido, **la doceava pregunta** tiene como finalidad posicionarse desde el punto de vista del consumidor, cuestionando la importancia que se le otorga al cuidado del medio ambiente y al entorno que lo rodea. Es relevante que la hamburguesería tenga un perfil *eco-friendly*.

Superando el 50% de los votos, los encuestados decidieron que es importante, y elegirían una hamburguesería que respete los valores anteriormente nombrados. Un ejemplo, es el de la empresa Chipotle & Intermache, quien realizó una campaña para reducir el desperdicio de alimentos que no se ven apetitosos. Al vender el producto, con un 30% de descuento, la marca logro vender productos de buena calidad a un precio mucho menor, los productores ganaron dinero por alimentos que generalmente se descartan y la propia empresa incremento su negocio al vender una nueva línea de productos.

Michael Porter explica cuáles son las tres estrategias genéricas que una empresa puede elegir a la hora de tomar un rumbo a largo plazo, estas son:

- Líder en costos.
- Enfoque o concentración.
- Diferenciación.

En este sentido, **la decimotercera pregunta** tiene como objetivo analizar qué tan importante es para el cliente, tener la posibilidad de armar su hamburguesa a su gusto, sin tener que pagar un precio relativamente elevado.

El 45,7% de los votantes apoyaron la idea de que personalizar su hamburguesa es un incentivo para elegir un restaurante, por ende, aplicar un Benchmarking con el modelo que

utiliza Subway, es una excelente alternativa para atraer nuevos clientes. Darle la posibilidad al comensal de elegir desde el pan, hasta los tipos de salsas/ingredientes incorporados a la hamburguesa, puede ser un factor distintivo.

La anteúltima pregunta, fue destinada al precio que el cliente pagaría por un producto de estas características. Hay que aclarar que estos precios están acordados a la actualidad, es decir, febrero del año 2023.

La concentración de las respuestas estuvo entre los \$1800 y \$2100. Es el precio que se solía pagar por una hamburguesa. Si bien existen promociones en donde se paga un precio menor, también hay casos en donde se ofrecen líneas de hamburguesas Premium y los precios podían ser por encima de los \$2500.

En resumen, que un precio razonable por una hamburguesa solía estar entre los \$1500 y \$2000, ofreciendo una hamburguesa de buena calidad, fresca, con una duración en la entrega no máxima a los 15 minutos. No nos olvidemos que las hamburgueserías comprenden el rubro de comida rápida, por ende, debe cumplir con la velocidad en los pedidos para desempeñar efectivamente su rol.

Los precios establecidos corresponden al mes de julio del año 2023, aunque por cuestiones inflacionarias podrían quedar desactualizados. A precios de día de hoy, y tomando como referencia el índice de precios al consumidor detallado por el INDEC, los valores correctos en los que ronda una hamburguesa son entre \$6600 y \$9250.

La última pregunta de la encuesta está abocada a buscar un punto de mejora en el restaurante elegido por el encuestado. Fueron muchas las respuestas obtenidas, y algunas de ellas se repitieron. Entre las destacadas podemos apuntar:

- La calidad y punto de cocción de la carne.
- La posibilidad de personalizar la hamburguesa.
- Agregar al menú opciones vegetarianas.

- El espacio y ambientación del establecimiento.
- Una mejor atención al cliente.
- Aplicar frecuentemente promociones temporales.
- El tiempo de demora para la entrega del pedido.

V.II.III Conclusión del Diseño Exploratorio Secuencial Comparativo

Respecto al Diseño Exploratorio Secuencial Comparativo, estará dividido en dos fases como he explicado en el apartado V.I.III del índice. En la primera fase, se va a desglosar y realizar un análisis minucioso de la toma de decisiones referidas al marketing de Mc Donald's. Investigaremos mediante un contacto directo de la empresa y por medio de fuentes oficiales, la manera en que elaboran sus estrategias y protocolos existentes. El objetivo de la metodología que se aplicará, será con un fin comparativo, indagando sobre la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas, y a su vez, lo vamos a relacionar con las prácticas que aplican en Mc Donald's.

Primera Fase Mc Donald's: Debido a cuestiones de confidencialidad con la franquicia y también por terceros que trabajan en conjunto, el entrevistado no pudo responder las preguntas de la entrevista, pero amablemente me ofreció una fuente primaria de la empresa en donde se hallaba información muy útil.

La primera pregunta se centraba en las formas de planificación de las campañas/estrategias de marketing que llevan a cabo. Gracias a la fuente anteriormente nombrada, encontré un apartado donde explican el rumbo hacia el cual vuelcan sus campañas. Desde el 2007, enfocaron sus esfuerzos en ciertos factores, los cuales son considerados esenciales: la calidad de la comida, la transparencia organizativa, la generación de empleo formal para los jóvenes, el apoyo entre comunidades, utilizar una cadena de abastecimiento sustentable para disminuir el impacto ambiental, promover la diversidad y la inclusión, promover la innovación de experiencias para toda la familia, entre otros.

En su reporte anual definieron a McDonald's como una de las marcas más reconocidas del mundo, y estimaron alrededor de \$4 mil millones por año en inversiones referidas al

marketing. Con la búsqueda de aumentar su ambición creativa y capitalizando la evolución digital para profundizar la conexión con sus clientes e impulsar el crecimiento.

Por otra parte, explicando un poco más sobre los protocolos se mantienen en una constante búsqueda de desarrollo y estándares operativos, conceptos de marketing y estrategias de precios y productos, que tengan como consecuencia, el beneficio para la empresa.

El 24 de febrero publicaron un documento donde señalaban que, a fines del 2020, la compañía había anunciado una estrategia de crecimiento acelerado. La estrategia abarcaba todos los aspectos de McDonald's como la marca líder mundial de restaurantes omnicanal, reflejando un propósito renovado, con valores actualizados, sumado al crecimiento como pilar de la compañía. Esos valores sustentan el éxito, es por ello que analizan con más detalles el propósito, la misión y la visión de la empresa.

Adicionalmente, la creación del *Customer Experience Team* reunió a los equipos responsables de marketing global digital, lo que permite a McDonald's ofrecer una experiencia al cliente incomparable en cada punto de contacto físico y digital con el cliente. Vale aclarar que *Customer Experience Team* es un grupo de personas que muestran lo mejor del lugar de trabajo y argumentan cuales son las ventajas de trabajar en el restaurante.

Con respecto a la segunda pregunta, se refiere específicamente a los encargados en la toma de decisiones del marketing. Santiago Blanco, es la persona encargada en el área, tomando el cargo de *Chief Marketing & Digital Officer* en marzo de 2019, luego de una exitosa carrera profesional primordialmente en Coca-Cola Company en donde se desempeñó posiciones dentro de las áreas de marketing y operación en México, Estados Unidos, Japón y América del Sur. Luego continuo su carrera en otras industrias y durante los últimos dos años se ha desempeñado como *Chief Marketing and Communications Officer* de Alsea, empresa operadora multi-marca de restaurantes y cafeterías.

En relación con los estudios y nivel educativo, Santiago es graduado en Marketing por el Tecnológico de Monterrey y cuenta con un MBA por la Universidad de Texas, Austin.

Desde McDonald's el valor agregado de los productos que comercializan es el servicio rápido. Es difícil encontrar otro restaurante de comida rápida que pueda entregar pedidos a esa velocidad, ofreciendo una alta variedad de productos, con precios relativamente bajos. Se centran en la eficiencia, comodidad y servicio al cliente.

Con lo que respecta al servicio luego de la entrega del producto, McDonald's posee un departamento de servicio postventa. Su objetivo está centrado en lograr el nivel de satisfacción más alto posible, atendiendo y solucionando los problemas que le surjan al cliente.

Uno de los servicios postventa que ofrece, es el que se encuentra dentro de la aplicación. En un apartado aparece la solapa Mc Experiencia, en donde se le realiza una encuesta de satisfacción al cliente para que pueda expresar su opinión sobre la experiencia que vivió en el restaurante. Como fomento para que realicen la encuesta, desde Mc Donald's ofrecen algunos cupones de descuento a aquellas personas que realicen la encuesta anteriormente mencionada.

“Con el fin de llevar a cabo la encuesta de Mc Donald's, nos gustaría recopilar datos adicionales, como su dirección IP, información de cookies y características del software y hardware. Utilizamos datos para realizar encuestas, hacer estudios de mercado y analizar su uso de la encuesta.”

Es así como, desde la empresa, recolectan la información sobre la experiencia que vivieron sus clientes al asistir a sus establecimientos.

Como sexto punto, sobre la forma de fidelizar clientes, la empresa creó un nuevo programa basado en un sistema de puntos acumulables en cada pedido, canjeables por ofertas en productos icónicos, *merchandising* de la marca y otros beneficios diseñados en exclusiva para los usuarios de la App. Además, y como parte de la apuesta de la compañía por su estrategia de *gamming*, la nueva App incorpora un programa de juegos integrado creado para satisfacer las demandas del público más exigente. Para ello, ha diseñado un juego denominado Burger Crush, en el que los usuarios deben intercambiar productos clásicos de McDonald's creando una combinación de tres o más iguales para obtener puntuación. Los

jugadores que semanalmente obtengan mayor puntuación serán recompensados con una oferta exclusiva para ellos.

Otras de las innovaciones que presenta la nueva App viene de la mano de Amazon con quien la compañía ha firmado un acuerdo de colaboración a través de Audible, el servicio de audiolibros y podcasts de Amazon. El nuevo programa de acumulación y canje de puntos estará disponible a través de los servicios McAuto, *Take Away*, y en todos los restaurantes a excepción de aquellos situados en aeropuertos y estaciones de tren.

Este lanzamiento se contextualiza dentro del objetivo de la compañía de implementar herramientas que le permitan conocer y conectar con sus consumidores, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y ofrecer soluciones personalizadas a los gustos, exigencias y necesidades de cada consumidor.

La nueva forma de fidelizar clientes, se está expandiendo a todas sucursales de Mc Donald's del mundo por medio de la digitalización, pilar estratégico de la compañía. Ese mensaje demuestra la ambición por la innovación y por mantener a los consumidores de hamburguesas identificados con la marca.

El último apartado que tratamos en la primera fase del diseño exploratorio secuencial comparativo corresponde a la relación que posee la empresa con el medio ambiente y la responsabilidad social. Desde Arcos Dorados explican su compromiso con la responsabilidad ambiental. Explican desde la página oficial que dirigen sus esfuerzos hacia áreas donde puedan ejercer un impacto positivo y responsable sobre temas ambientales críticos.

Llevan a cabo, diversas campañas para colaborar con el medio ambiente. La más reciente fue la campaña destinada al recupero de plástico en las playas más importantes de Pinamar y Mar del Plata y otros puntos de acopio de residuos plásticos, como en Rosario y Villa Carlos Paz. Al cierre del primer mes del verano, McDonald's logró quitar más de 1.600 kilos de plástico de las playas bonaerenses y así fortalecer su compromiso con el medio ambiente.

Algunas de las propuestas que se ejecutaron fueron la limpieza en movimiento, una acción que combina deporte con el cuidado del medio ambiente; las estructuras gigantes con formas

de M que funcionaron como espacio de acopio de plásticos. Estuvieron activas en los balnearios de la costa y en Rosario. Por otra parte, se llevaron a cabo las tradicionales caminatas de limpieza de playa, en Pinamar y Mar del Plata. En la costa, distintas ONG y cooperativas se ocuparon del recupero y reciclaje de los plásticos obtenidos.

Segunda fase: Comparemos entonces las diferencias entre la forma de ejecutar decisiones a corto y largo plazo en Mc Donald's, con respecto a la metodología que aplican las 2 hamburgueserías más reconocidas según la encuesta realizada, en Neuquén capital.

Los puntos destacados en la columna matriz corresponden a diferencias sobre la administración de las decisiones, en base al marketing y al *branding* de las organizaciones. Cada uno de estos puntos se relacionan con las preguntas elaboradas en las entrevistas a los gerentes de las pequeñas y medianas hamburgueserías, también están abocadas a la información adquirida por las fuentes oficiales de Mc Donald's.

El propósito del siguiente cuadro comparativo es exclusivamente para exhibir algunas de las diferencias entre el funcionamiento de las pequeñas y medianas hamburgueserías con respecto a la multinacional. Sin ánimos de ofender, ni menospreciar el trabajo de las PyMEs enfocadas en este rubro.

Cuadro comparativo:

DIFERENCIAS	Mc Donald's	PyMEs entrevistadas
Visión a largo plazo	Definida y formalizada	Acuerdo de palabra
Estrategia de marketing definida	Si	No
Profesionalización en las decisiones	Si	Medianamente
Innovación en la toma de pedidos	Si	Medianamente
Protocolos de calidad	Si	No
<i>Merchandising</i>	Si	No

Servicio Posventa	Si	No
Responsabilidad social empresarial	Si	Escasa
Estandarización de procesos	Realizar los movimientos justos en la cocina	Protocolos más generales para realizar los pedidos

Para los dos primeros puntos, referidos a la visión a largo plazo y las estrategias, puedo comenzar explicando que Mc Donald's en su reporte anual dejan establecido todos los procedimientos futuros y su principal estrategia de marketing para la campaña del año siguiente, en relación a cada línea de producto. En contraparte, según las preguntas realizadas a las PyMEs llegué a la conclusión de que existe cierto desconocimiento sobre la definición de su estrategia y su visión a largo plazo no está formalizada, es decir, no se encuentra escrita en ningún documento. Si bien, definen un horizonte definido, es necesario elaborar una estrategia de marketing para posteriormente verificar los resultados y tener una prueba tangible del cumplimiento de las metas establecidas anteriormente.

En el segundo punto, detallando sobre la profesionalización de las decisiones, en las multinacionales para ejercer un cargo es requerimiento excluyente poseer un título que certifique sus aptitudes para el puesto, a diferencia de las PyMEs que suelen ser dueños directos los cuales terminan cumpliendo varios roles dentro de su organización. Los motivos pueden fundamentarse en la solvencia financiera y económica en la que se encuentran ambas partes, aunque profesionalizar las decisiones puede ser una buena inversión para la viabilidad del proyecto desembocando por decantación en un aumento de la rentabilidad del negocio.

Sobre la innovación en la toma de pedidos, Flamas utiliza el QR para la toma de pedidos, pero en La casa de la Hamburguesa aún no. Facilitar la adquisición de un producto para el cliente es una cuestión que aumenta el valor de manera exponencial, por ende, utilizar tecnologías que permiten disminuir la velocidad para la entrega de un pedido es una gran forma de fidelizar clientes, aumentar el prestigio, y dar un paso en la creación de la identidad de marca. Mc Donald's en sus grandes sucursales le dan el acceso a los clientes con un usuario para que entren a la aplicación y hagan su pedido de forma más rápida. Por otro lado,

implementaron pantallas táctiles para directamente dar la orden de su pedido y que llegue directamente a la cocina, para eliminar pasos, ser más eficientes, y otorgar un valor agregado al producto.

Aplicar protocolos de calidad, y ser aprobados como la norma ISO 9001 o algún derivado de este estilo, le otorga a los terceros, externos a la organización, una mayor transparencia y confiabilidad en la hamburguesería. Pude notar que, en ninguna de las PyMEs entrevistadas, existía la aprobación de alguna norma, si bien poseen protocolos de calidad, estar certificado por una norma aumenta su prestigio. En el caso de las dos multinacionales nombradas, ambas cuentan con certificación de ISO 9001 e ISO 22000.

Con respecto al *merchandising*, y a la venta de productos alternativos de las hamburgueserías, Mc Donald's posee una infraestructura que les permite desarrollar nuevas líneas de productos alternativos, sin tantos esfuerzos como los que requieren las PyMEs. Pero realizar una inversión, llevando a cabo algunas pruebas pilotos por medio de regalos a los principales clientes, es una manera de solidificar una identidad de marca, dándole protagonismo al consumidor que es fiel con la hamburguesería.

A su vez, puede ser una forma de impactar aún más en las mentes de potenciales clientes, es por eso que el producto alternativo, ya sea un regalo y se venda, debe ser un producto de calidad.

El sexto punto, refiere al servicio posventa que ofrecen los establecimientos, no debe pasar desapercibido que la experiencia del cliente sea gratificante y si no lo es, que tenga la opción de reclamar por lo que pago. Las grandes cadenas de restaurantes de comida rápida, suelen tener aplicaciones para automatizar los reclamos y en caso de no resolver el problema, una línea directa. En el caso de las PyMEs, la solución a problemas de similares características es mediante un libro de quejas, servicio que es anticuado y ya está obsoleto. Utilizar un mail puede ser una opción más innovadora para que los clientes puedan hacer sus descargos, pero para ello es necesario que una persona administre las consultas de manera activa.

El anteúltimo punto representa la responsabilidad social empresarial que poseen los establecimientos. Mc Donald's lleva a cabo grandes campañas para ayudar al medio ambiente y a la comunidad, aunque es muy cuestionada su forma de actuar con los sobrantes de comida. Todos aquellos alimentos que no son consumidos por los clientes son desechados y por cuestiones protocolares, la empresa todavía no le encuentra una solución. Las PyMEs, por su parte cumplen con la separación de residuos entre húmedos y secos, aunque podrían efectuar otra técnica de reciclado un poco más compleja. Por último, para ayudar a la comunidad, realizar campañas para colaborar con la sociedad podría ser una manera de llamar la atención de potenciales clientes, y dar a conocer la marca.

La estandarización de procesos, corresponde al último apartado de comparación entre las PyMEs entrevistadas y las dos grandes multinacionales vendedoras de hamburguesas, en este punto observe técnicas protocolares más generales por parte de la PyMEs, sin tanto estudio de los movimientos y los espacios de las personas en la cocina. Para una mayor efectividad, eficiencia y velocidad, hacer la menor cantidad de movimientos a la hora de cocinar, puede ser una ventaja amplia con la competencia, para realizar una hamburguesa de excelencia en el menor tiempo posible. Las grandes cadenas de comida rápida, distribuyen los roles de la cocina de manera tal de que no haya equivocaciones, accidentes, y que cada uno se mantenga enfocado en su función.

VI Conclusiones y aportes

Con anterioridad hemos definido conceptos teóricos fundamentados por grandes autores, también demostramos cuales son las preferencias para los consumidores de hamburguesas de

la ciudad de Neuquén, y pudimos entrevistar a gerentes en marketing desde las pequeñas y medianas hamburgueserías hasta las grandes multinacionales como Mc Donald's. El objetivo de la descripción de los conceptos fue para interiorizar al lector y comprenda de forma clara cuál es la mejor metodología para captar la atención de varios clientes y a su vez crear un margen de fidelidad que permita mantener la relación, consumiendo frecuentemente el producto.

La guía que a continuación se explicará, funciona como detector de errores. Ese es el nombre que le definimos, porque focalizando en cada uno de los asuntos que se mencionarán, permitirá al gerente de la PyME encontrar fallas en los procesos de toma de decisión y elección de la estrategia de marketing a la cual la PyME se debe adaptar. Intentamos facilitar al encargado el rastreo de los errores con el fin de que pueda realizar acciones sobre los mismos; para finalizar con un sistema eficiente que capte la mayor cantidad de clientes posibles.

Vamos, entonces, a definir las preguntas que debe concretar la persona encargada, con una respuesta ideal con el fin de entender qué tan lejos está de esa realidad, y qué acciones puede tomar para superar las falencias. Pueden existir casos en los que responder la pregunta sea difícil debido a la ausencia del término que utilizamos, ejemplo ¿cuál es la estrategia de marketing que emplea la organización? Si la empresa no tiene ninguna estrategia de marketing, elaboraremos distintas formas de iniciar ese proceso para orientar a la misma.

Finalizamos la conclusión del trabajo de investigación presentando la guía con la finalidad de generar un aporte hacia el lector, interesado o no, en la creación de una identidad de marca utilizando como pilar las 4'P del marketing descriptas por Kotler.

VI.I ¿Por qué La Casa de la Hamburguesa fue la opción más elegida?

Analizando, sin profundizar demasiado, el motivo por el cual La casa de la hamburguesa fue la opción más elegida, y mi investigación fue la siguiente.

Su logotipo tiene un estilo minimalista con colores oscuros, que le da un estilo vintage/tradicional. Uno de los encuestados me comentó que le gustaba mucho el diseño debido a que expresa seriedad y profesionalismo, entonces podemos asegurar que desde lo visual La casa de la Hamburguesa logra penetrar en las mentes de los consumidores.⁵

En redes mantiene un perfil activo, con un tiempo estimado de espera por mensaje de 10 minutos, lo que es bastante veloz. Los videos son de alta calidad, con fotos reales de las hamburguesas, por ende, quien observe la página puede imaginarse la clase de hamburguesa que va a consumir. Por otra parte, realizan promociones y sorteos los días festivos, con el objetivo de incentivar a la clientela para que vuelvan a elegir esta opción. En Google, posee una calificación de 4 estrellas, y en sus fotos podemos observar un ambiente iluminado, limpio y ordenado. A simple vista, podemos analizar porque es la opción más elegida de los consumidores del alto valle.

Por último, y no menos importante, la calidad en la atención y en sus productos tiene críticas muy positivas, las opiniones de los comensales del restaurante, en su mayoría, son palabras de elogio y agradecimiento por el servicio ofrecido.

⁵ Presente en anexo II

VI.II Guía orientativa para una mejora en el *branding* y la estrategia de marketing

¿Cuál es el motivo de la existencia de esta empresa?

Es importante que todas las personas que integran el comercio tengan al menos una idea sobre misión y visión. Poder explicar de qué trata la actividad que llevan a cabo, y hacia donde apunta la organización. La misión puede traer consigo un mensaje atractivo hacia los consumidores que permitan atraer su confianza, y a su vez una mayor fidelidad. Mc Donald's es un claro ejemplo donde definen servir comida de calidad generando momentos deliciosos y accesibles para todos.

Tener un horizonte claro, definido, y formalizado

Hacia a donde apunta el negocio, donde se ve establecido en 10 años, formalizar esa visión a futuro y que no quede como un acuerdo de palabra, sino que este por escrito y que sea de común acuerdo por los socios de la organización. Tener establecido un horizonte claro, evita el caos, mantiene una guía y una organización que expresa tranquilidad a los integrantes del equipo de trabajo. Por otra parte, las personas externas a la organización, pueden tener una mayor confianza sobre las acciones que toma la sociedad, el motivo del rumbo por el cual van a direccionar los objetivos empresariales.

¿Cuáles son los valores fundamentales de la marca que guían los comportamientos y prácticas de mi negocio?

Probablemente hay muchas empresas en tu industria y nicho. Es fácil concentrarse en la competencia (hay un momento y lugar para el análisis competitivo), pero, por ahora, centrémonos en lo que ofreces. ¿Qué cosa tiene tu negocio que nadie más puede imitar? Tu marca. Por eso, debes asegurarte de que tu marca esté compuesta e inspirada por elementos que sean exclusivamente tuyos: los valores, las cualidades y los beneficios que hacen que tu empresa sea única. Dedicar un momento a elaborar una lista de lo que diferencia a tu negocio de los demás, no en cuanto a las características del producto (como su apariencia, componentes o capacidades), sino a cómo tus productos o servicios mejoran la vida y contribuyen al éxito de tus clientes.

¿Tienen creado un plan de marketing? ¿Llevan un control del mismo?

Es posible confundir el termino plan de marketing con estrategia de marketing. Rápidamente diferenciaré sus características para aclarar conceptos. El plan de marketing es una lista de iniciativas que se implementarán a corto plazo, aproximadamente en un año, sirve para plantear distintos objetivos tácticos según acciones competitivas y teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas. El plan de marketing permite el desarrollo y avance de la estrategia de marketing, por ende, es importante.

A su vez, define la lista de tareas pendientes, que incluye responsabilidades, presupuestos y plazos bien definidos. Una estrategia de marketing efectiva es realista, fácil de entender y práctica de implementar. También facilita el desarrollo de las iniciativas de comunicación.

¿Cómo miden el éxito de las actividades que rutinariamente conllevan?

Completar los objetivos y metas establecidas sirve para motivar a cualquier persona dentro de la empresa, por ende, cumple un rol fundamental en la empresa. Realizar acciones de marketing ayuda a sostener necesidades como ventas, presupuesto, participación de mercado, nuevos clientes, contratos, satisfacción de consumidores, recomendaciones, entre otros. Entonces, para lograr una creación de marca sólida, hay que establecer objetivos claramente definidos. Los mismos deben ser:

- Específicos: posibles de ser cuantificados de forma numérica.
- Medibles: con datos a los que se pueda tener acceso.
- Alcanzables: que sean factibles de hacerlos.
- Relevantes: los objetivos deben estar sostenidos por la misión y visión.
- Temporales: definidos como de corto, mediano y largo plazo.

Analiza el comportamiento

Actualmente, la mayoría de las hamburgueserías, sino no es la totalidad, poseen redes sociales/página web, donde suelen interactuar con los clientes, es por ello que mantener un control de las reseñas, consultas, puntuaciones, y recomendaciones, es beneficioso para la organización para medir los avances del comportamiento del contenido digital. Evaluar la

evolución de la estrategia de marketing, si está impactando en la audiencia deseada, si hay desviaciones, la dinámica de las interacciones, y el cumplimiento del objetivo de la estrategia. Llevando una medición de la misma, pueden realizarse correcciones, por ende observar los resultados mediante un control permite no desviarse de la finalidad de la estrategia.

¿Cuáles son los principales competidores de su organización?

Analizar el contexto es muy valioso para tomar decisiones correctas, enmarcar un horizonte, y sacar ventaja puertas hacia dentro. Al encontrarnos en un entorno turbulento, prestar atención a las estrategias de los rivales puede ser una oportunidad para atraer nuevos clientes. Ejemplo, si los demás comercios ofrecen el menú por medio de una carta física, intentar dar un salto e innovar con la aplicación de un menú digital con QR.

¿Tienen definido el segmento de consumidores al cual quieren impactar?

Tener franqueza sobre quienes son las personas a las cuales realmente le interesa a la hamburguesería permite planificar mejores estrategias de captación de clientes. Por ejemplo, de ser una clientela joven, realizar campañas de marketing vía redes sociales puede ser una muy eficiente manera de atraer consumidores.

Elegir los canales de comunicación adecuados

Un canal de comunicación es una herramienta que se utiliza para interactuar con los clientes, pero dependiendo el negocio y el rubro del que estemos hablando, van a existir diferentes plataformas donde la comunicación va a ser más efectiva. Es por ello que, en base al segmento de clientes al que apunta la organización, va a existir la mejor opción para interactuar con los usuarios interesados en el producto. Si conoces cuáles son los canales preferidos de tu Buyer Persona, entonces elige ese o esos canales para que tus mensajes tengan mayor fuerza, tanto orgánicos o de paga.

Los canales idóneos para tener presentes en tu estrategia de comunicación deben ser congruentes con tus clientes y público objetivo, los recursos disponibles, capacidad operativa de esos canales, integración del canal con la estrategia que se va a utilizar, entre otros.

Los principales canales de comunicación con el cliente actualmente en el mundo son:

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Instagram
- Facebook Messenger
- Telegram

¿Qué servicio postventa ofrece el comercio?

Poseer encuestas de satisfacción, garantías por tardanza en un pedido, consultar posterior a un pedido si el producto (pedido desde un domicilio) llegó de manera correcta y con la calidad que se esperaba, entre otras; ayuda a prestar un servicio de mayor calidad. Tener *feedback* con los clientes es uno de los principales asuntos que la organización debe tener en consideración. Después de todo, son ellos los que permiten que el comercio funcione, por ende, es una obligación centrarse en las críticas y recomendaciones que los mismos les describen. La hamburguesería puede añadir cualquier herramienta que ayude al acercamiento con los consumidores.

¿Cuál es el grado de transparencia organizacional en las decisiones generales de la organización?

El comercio debe tener a disposición cualquier tipo de información sobre su situación actual, las decisiones que se toman y quienes son las personas que aprueban las mismas. Transparencia organizacional es un sinónimo de confianza hacia los terceros externos a la organización, y a su vez fortalece las relaciones puertas hacia dentro. Para medir la transparencia organizacional, se tienen en cuenta algunos indicadores que permiten elaborar una clasificación:

- Información sobre la organización: Conlleva un resumen de la misión, visión y objetivos de la empresa; las actividades y los programas de trabajo; composición de la estructura organizacional; información según el sector en el que están establecidos; y por último la información de contacto que corresponde al directorio institucional

- **Relación con la sociedad:** Tener a disposición información sobre la empresa para que los terceros puedan realizar sus consultas, poseer una dirección de correo electrónico, algún número telefónico, entre otros.
- **Información Económica y Financiera:** Lo que conlleva presupuestos, libros contables, estados, entre otros. Deben estar resumidos de una forma sencilla y que permita una fácil comprensión para el entendimiento de cualquier persona.
- **Transparencia sobre las contrataciones y servicios:** La selección de un contratista debe ser la opción más favorable para la empresa. El interés general es prioridad ante una contratación.

¿Con qué personalidad de marca te comunicas?

Existen frases o palabras determinadas que se repiten y son parte de la personalidad organizativa, y que, indiscutiblemente deben pertenecer a la identidad de marca de la empresa. Se lo puede relacionar con una clase de estilo.

Detrás de una marca hay personas y actualmente se trabaja mucho el proceso de humanizar marcas, con el fin de transmitir los valores de la misma. El mensaje que se ofrece a las personas puede ser el elemento diferenciador entre el comercio y la competencia, generando un ambiente de cercanía y credibilidad.

Algunas marcas son vistas como más atrevidas por utilizar un lenguaje directo y desenfadado. Mientras que otras, se consideran más delicadas porque utilizan un lenguaje más modesto y elegante. Las palabras tienen un alto potencial en la identidad de marca.

¿Qué significa/representa el logotipo del comercio?

El logotipo es lo primero que impacta en la imagen de una persona, de modo que tiene que llamar la atención, de una forma positiva. Los colores son de suma importancia como el caso de Burger King, las letras de la marca se encuentran entre dos panes y las mismas son de color rojo donde se usualmente se asocia con el apetito. Si el objetivo de la organización es vender hamburguesas, el logotipo, obligadamente, tiene que ir en concordancia de su misión, visión y valores. El logo de una marca establece el modo de cómo quiere ser vista hacia afuera.

¿Qué estándares de excelencia adoptará mi marca?

Cuando hablamos de un producto de calidad, determinamos que existe una percepción que el cliente tiene sobre su valor. Establecer un control de calidad sobre las hamburguesas que ofrece el comercio, es de gran aprecio por parte de los consumidores, es por ello que la implementación de estándares de excelencia aumentaría la fidelización de clientes.

Existen distintas normas para la estandarización, ISO (*Internacional Organización for Standardization*) es un claro ejemplo. Implementar las reglas que describe la ISO 9001 referida a la gestión de calidad, es una manera de dar un primer paso a la creación de un protocolo de control de calidad.

¿Por qué deberían comprar en esta hamburguesería, en lugar de ir a otro comercio?

¿Cuál es el valor agregado que ofrecen y que lo diferencia del resto?

Una propuesta de valor es la promesa de valor que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Es más que una simple descripción del producto o servicio: es la solución específica a una necesidad, que tu empresa brinda a un cliente, y que un competidor no puede ofrecer. Ejemplo es la propuesta de valor de los restaurantes McDonald's que consiste en ofrecer comida rápida a todo tipo de público, (sin que esto tenga que estar reñido con la calidad), en un ambiente agradable, y con precios asequibles y competitivos.

VI.III Tabla orientativa para la mejora del *branding* y la estrategia de marketing

Utilizamos una escala Likert en donde cada uno de los aspectos definidos en la guía van a poseer un valor representativo según la necesidad de realizar una mejora:

- 1 consiste en que se necesita una mejora en el corto plazo
- 2 significa que el aspecto se encuentra aceptable
- 3 equivale a un regular, en una posición neutra
- 4 representa que está bien, se pueden realizar mínimos arreglos
- 5 simboliza un excelente, no necesita mejoras

Tabla - Escala Likert	Estado				
	1	2	3	4	5
Aspectos de la Guía					
El motivo de la empresa se encuentra por escrito y todas las personas que comprenden la organización lo conocen					
Tienen un horizonte claro, definido y formalizado					
Conocen los valores fundamentales de la marca que guían el comportamiento y las prácticas de la empresa					
Poseen un plan de marketing y llevan un control del mismo					
Miden el éxito de las actividades que conllevan					
Mantienen un aprendizaje continuo de las reseñas, críticas y quejas de los clientes					
En sus productos logran una ventaja competitiva distintiva de sus competidores					
Tienen definido el segmento de clientes al cual quieren apuntar					
Conocen los canales de comunicación adecuados					
Utilizan un servicio postventa efectivo					
Poseen una excelente transparencia organizacional					
Entienden cuál es su personalidad de marca y lo comunican efectivamente					
Emplean estándares de excelencia en sus productos					

El logotipo es representativo a la actividad comercial del
negocio

--	--	--	--	--

VII Referencias

- David A. Aaker. (2020). *Construir marcas poderosas*. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Del Blanco, R.M.Á. and Aaker, D.A., (1995). *Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados*. Harvard Deusto business review.
- Joan Costa. (2003). *La imagen corporativa del siglo XXI. Tercera edición*. La Crujía ediciones.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012), *Dirección de Marketing*, Editorial Pearson, Edición 14.
- Lambin, Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa de mercado / Jean-Jacques Lambin, Carlo Galluci, Carlos Sicurello* (2nd. ed.). McGraw-Hill.
- Leslie de Chernatony y Malcolm McDonald. (2003). *Creating Powerful Brands*. [Creando marcas poderosas]. Tercera Edición.
- McDonald`s (2022), Annual Report 2022, Recuperado de <https://stocklight.com/stocks/us/accommodation-and-food-services/nyse-mcd/mcdonald-s/annual-reports/nyse-mcd-2022-10K-22671248.pdf>
- Martínez Durán, María Elena (2011). *El Branding, la Sustentabilidad y el compromiso social del Diseño*. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.
- Michael, E. Porter. (2008). *Estrategia competitiva*, Grupo Editorial Patria, Trigésimo octava reimpresión.
- Navarro-Abal, Yolanda, & Climent-Rodríguez, José-A. (2017). *Branding y reputación: pilares básicos de la visibilidad online del profesor de educación superior*. Revista Iberoamericana de Educación Superior.
- Olins, W. (2004). *Brand: las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner.

- Palomares Borja, R. (2021). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. España: ESIC Editorial.
- Philip Kotler et al. (2012). *Principles of marketing 14^o edición*. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Roldán, S. (2014). *Brand Equity. El valor de la marca en épocas de crisis*. Trabajo Práctico Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://www.rae.es/drae2001/marca>
- Sautu, R. y Wainerman, C. (comps.) (2011) *La trastienda de la investigación*. Buenos Aires: Manantial. Nueva edición ampliada.
- Silva Bustillos, Bertha Yuriko (2011). Reseña de "*¿Qué es el branding?*" de Healey, M.. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.
- Toulemonde, A. (2012). *¿Las marcas? ¡Puro cuento!* Bogotá: Editorial Gamma.
- Trout, J. & Rivkin, S. (1996) *El nuevo posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Villarejo Ramos, A. F. (2002). *Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca*. Tesis de Posgrado, Universidad de Sevilla.

VIII Anexo

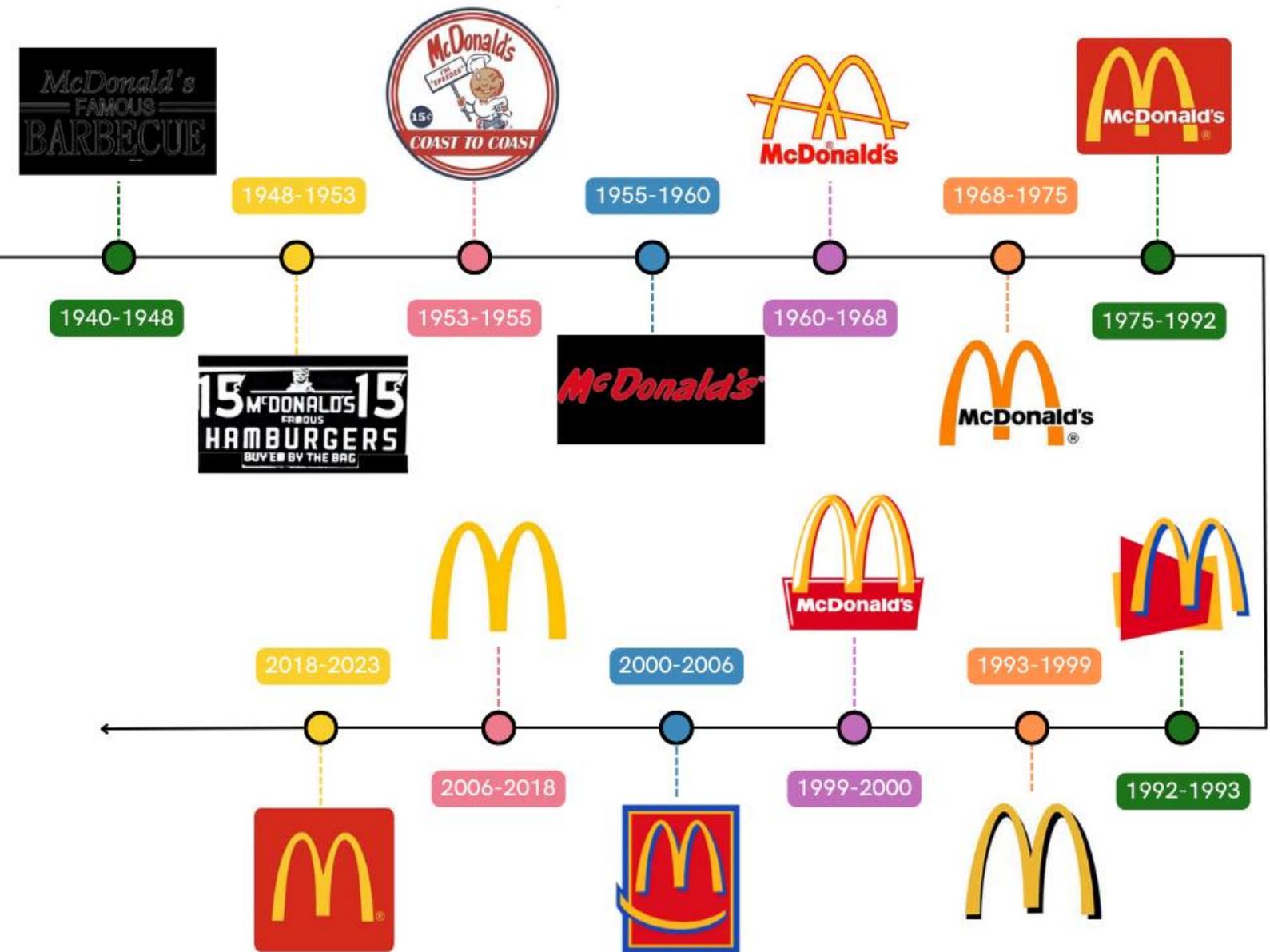
VIII.I Diferencias entre Logotipo, Isotipo, Imagotipos, y Isologos

	CARACTERISTICAS	EJEMPLOS
LOGOTIPO	Solo texto	
ISOTIPO	Solo símbolo	
IMAGOTIPO	Texto y símbolos combinados	
ISOLOGO	Texto y símbolo como uno sólo	

VIII.II Logotipo de La Casa de La Hamburguesa.



VIII.III Evolución del logotipo de McDonald's desde 1940 hasta la actualidad



VIII.IV Respuestas de la entrevista a los gerentes de las hamburgueserías

La primera entrevista fue realizada al encargado del restaurante de La Casa de la Hamburguesa, y las observaciones obtenidas fueron las siguientes:

1. ¿Hace cuánto trabajas en el restaurante?

- Comencé a trabajar para La Casa de la Hamburguesa hace ya 3 años, aunque en mis inicios, fui titular del foodtrack localizado en la calle Olascoaga. Luego de tener una amplia trayectoria allí, opte por trasladarme hacia la calle Rivadavia 71, en la zona céntrica de Neuquén, donde hoy en día, soy socio y encargado de la hamburguesería. Hace 2 años y 4 meses que abrimos la nueva sucursal, por suerte estoy muy satisfecho con los resultados.

2. ¿Cuáles son tus tareas diarias en el trabajo?

- En un principio fui franquiciado del restaurante de la calle Olascoaga, lleve a cabo transacciones con los dueños, y ahora soy franquiciado y socio del local del centro de Neuquén. Entre las funciones, están divididas con mi socio, quien se encarga de la parte administrativa de recursos humanos y yo me encargo de la realización de compras, atención al cliente en el salón, y el marketing.

3. ¿Quién/quienes se encargan de las decisiones referidas al marketing?

- Al ser una franquicia, existen ciertos lineamientos para la ejecución de los pedidos, el menú, entre otros, los cuales son elaborados por los dueños de la marca. Referido a las promociones, de momento, cada sucursal lleva a cabo su propuesta, pero específicamente en la ciudad, buscan ofrecer una promoción similar entre las distintas sucursales con el fin de evitar la competencia interna con la misma marca. Intentamos enfocar los objetivos para asentarnos como marca, y avanzar hacia el mismo horizonte.

4. ¿Poseen una estrategia de marketing definida?

- No poseemos ninguna estrategia de marketing definida. Intentamos trabajar sobre la marcha y sobre las tendencias de los consumidores, es por ello que realizamos publicaciones con frecuencia por redes.

5. Quien se encarga de las decisiones, ¿Posee algún título, certificación o se formó mediante alguna clase de curso?

- Las decisiones se toman en un 70% entre los socios del establecimiento, se llega a un acuerdo y se efectúa la campaña. Por las redes realizan sorteos, y publicaciones diarias para cautivar nuevos seguidores/clientes en las redes. En base a los estudios, soy ingeniero industrial y comencé una maestría en finanzas. Por parte de mi socio, es farmacéutico y a la vez emprendedor.

6. ¿Cuál es su objetivo a largo plazo como identidad de marca?

- El objetivo a largo plazo, en el sentido de marca, es la expansión a lo largo del territorio argentino con la apertura de 12 sucursales. Ciudades como Córdoba, Bahía Blanca, Bariloche, Mendoza son algunas de las ciudades las cuales apuntan para abarcar y extender el renombre de la marca. Sin embargo, tenemos la idea de ir despacio para no tomar decisiones a las apuradas, analizando minuciosamente las condiciones de mercado, el establecimiento en sí, entre otros factores. De a poco, con los dueños, estamos interesados a dirigir nuestro negocio hacia un plano internacional, es por ello, que no descartamos la posibilidad de establecernos como marca en Brasil y Uruguay.

7. ¿De dónde surge el nombre y el logotipo del restaurante?

- Los dueños son de nacionalidad venezolana, y llegaron por primera vez a Bariloche donde realizaron un estudio de mercado sobre el producto más vendido, y es allí el momento el cual se creó el nombre La Casa de la Hamburguesa Bariloche.

8. ¿Venden productos alternativos? (*Merchandising*)

- De momento no tenemos la necesidad de vender productos alternativos.

9. ¿Ofrecen algún servicio postventa?

- No ofrecemos ningún servicio postventa.

10. ¿Ejecutan alguna norma de gestión de calidad? Ej ISO 9001

- De momento solo las BPM y las regulaciones de manipulación de alimentos argentinas

11. ¿Tienen procesos estandarizados para hacer los pedidos?

- Sí, hay un manual de operaciones del franquiciado

12. ¿Hacen promociones para sus productos?

- Si hacemos todos los meses, mínimo 1 promoción. Son pactadas entre los socios, e intentamos impactar de la manera más efectiva, por medio de las redes sociales. Son nuestra principal fuente de comunicación hacia nuestros clientes.

13. ¿Aplican alguna metodología de responsabilidad social empresarial? Por ejemplo, reciclar

- Si, separamos los residuos y los clasificamos. Trabajé cerca de 2 años en Cliba en el área de compras y adquirí mucho conocimiento en lo que respecta sobre la conservación y el respeto sobre el medio ambiente

14. ¿De qué manera buscan fidelizar clientes?

- Buscamos fidelizar clientes ofreciendo un buen producto y, a su vez, una excelente atención al cliente, casi que de manera personalizada.

15. ¿Presentan el menú mediante una carta o un código QR?

- Mediante una carta y para el estilo take away tenemos la opción de pedir mediante nuestra página con otros descuentos.

La **segunda entrevista** fue realizada al dueño del restaurante de hamburguesas llamado **Flamas**. Me contacte por Instagram con el perfil oficial del restaurante y me ofrecieron un numero de contacto para poder resolver mis preguntas. Tuve el agrado de conocer a Emiliano quien se tomó el tiempo de enviarme por audio de WhatsApp cada una de las respuestas.

Las respuestas que obtuvimos fueron las siguientes:

1. ¿Hace cuánto trabajas en el restaurante?

- El 13 de febrero de 2021, abrió sus puertas el local de Flamas en la zona céntrica de Neuquén, con anterioridad Emiliano fue fundador de un carrito donde también se vendían hamburguesas, pero su nombre era Flamas Sobre Ruedas. Emi administró el carrito por más de un año y medio, y en base a su crecimiento, decidió trasladarse a la calle Manuel Belgrano 28, pleno centro de Neuquén Capital. Concluimos entonces que Emiliano, encargado de varias áreas del restaurante trabaja desde los inicios del establecimiento.

2. ¿Cuáles son tus tareas diarias en el trabajo?

- Mis tareas diarias están referidas con la administración, el contacto con los proveedores, estar alerta al funcionamiento del local, la limpieza, soy el supervisor de la toma de decisiones de mayor importancia dentro de la organización.

3. ¿Quién/quienes se encargan de las decisiones referidas al marketing?

- Hay una persona que se encarga de las redes sociales, y marketing organizacional, quien es un diseñador

4. ¿Poseen una estrategia de marketing definida?

- Por el momento no poseemos una estrategia de marketing definida, nuestro objetivo es expandirnos como marca y aumentar el alcance para atraer nuevos clientes.

5. Quien se encarga de las decisiones, ¿Posee algún título, certificación o se formó mediante alguna clase de curso?

- Las decisiones son tomadas por Emiliano, su socio y la persona que administra las redes sociales (posee un profesional tercerizado). El socio se recibió de comunicador social, por ende, está más abocado a tareas de ese estilo, y Emiliano intenta encargarse del resto de las cuestiones.

6. ¿Cuál es su objetivo a largo plazo como identidad de marca?

- La visión a largo plazo es conseguir un mayor posicionamiento. Que la gente conozca el establecimiento, conozca la marca, si bien lo vienen logrando, quieren reafirmar ese objetivo.

7. ¿De dónde surge el nombre y el logotipo del restaurante?

- El nombre fue idea de Emiliano, antes de invertir en el carrito Flamas Sobre Ruedas. El motivo del nombre es debido a su gran fanatismo por la cocina en donde se cocina con mucho fuego, de ahí es donde surgió el término Flamas. Al ser un carrito de comida, decidí denominarlo Flamas Sobre Ruedas, y ahora, la nueva sucursal se llama Flamas Burguers. Con respecto al logotipo del restaurante, en sus inicios tenían un logotipo, pero con el diseñador se dieron cuenta que estaba quedando anticuado, es por ello que lo renovaron y a su vez reinventaron la marca. Por suerte tuvo un impacto positivo porque los clientes expresaron su conformidad por la reforma.

8. ¿Venden productos alternativos? (*Merchandising*)

- Por el momento no vendemos productos alternativos, pero en un futuro no muy lejano queremos empezar a ofrecer ropa de nuestra marca. Los clientes nos piden la indumentaria de quienes atienden el local, por ende, entendemos que ofrecer *merchandising* podría ser una forma de fidelizar clientes.

9. ¿Ofrecen algún servicio postventa?

- No ofrecemos servicio postventa, nos centramos en la atención al cliente y si en el momento ocurre algún problema, intentamos solucionarlo en el acto. Para saber cómo fue la experiencia de los clientes, chequeamos las reseñas que nos comentan por Google.

10. ¿Ejecutan alguna norma de gestión de calidad? Ej ISO 9001

- No trabajamos con ninguna norma.

11. ¿Tienen procesos estandarizados para hacer los pedidos?

- Tenemos todos los procesos estandarizados. Tenemos pedidos semanales, y al final de la semana, analizamos el stock para chequear si es necesario hacer pedido a nuestros proveedores, o si todavía tenemos abastecimiento de insumos para elaborar las hamburguesas. Poseemos una planilla, para llevar un control de stock de lo que tenemos, y hacer los pedidos a nuestros proveedores de los insumos faltantes.

12. ¿Hacen promociones para sus productos?

- Solemos realizar promociones de nuestros productos, ejemplo happy hour. Además, llevamos a cabo eventos donde regalamos hamburguesas a aquellas personas que asisten al local, participan, e interactúan con la marca. Cuando se jugó la Copa América de fútbol, regalamos 400 hamburguesas, con el fin de generar un vínculo con los clientes.

13. ¿Aplican alguna metodología de responsabilidad social empresarial?

- Con lo que respecta a la responsabilidad ambiental, buscamos separar los residuos húmedos de los secos. No acumulamos papel y cartones debido a que se nos acumularía demasiado en el establecimiento, y ese espacio es necesario para el funcionamiento del restaurante. Con respecto a la grasa y el aceite, lo reciclamos cada dos semana, para que un tercero externo a la organización, lo vengan a retirar.

14. ¿De qué manera buscan fidelizar clientes?

- Nuestra forma de fidelizar a los clientes, está centrada en una correcta y amigable atención al público, fomentando su regreso al establecimiento, expresándole calidez, y predisposición. Por medio de las redes, también intentamos interactuar con nuestros clientes, conversando cualquiera de sus dudas. Por suerte, hoy en día, tenemos un público bastante fidelizado, hay clientes que asisten al restaurante 3 veces por semana.

15. ¿Presentan el menú mediante una carta o un código QR?

- En las mesas tenemos el menú por código QR, aunque también poseemos carta tradicional. Dejamos que sea el cliente quien elija la forma de hacer su pedido.

VIII.V Encuesta a los consumidores de hamburguesas

Preguntas Respuestas **1.103** Configuración

Encuesta para consumidores de hamburguesas en Neuquén capital (Marzo del 2023)

La siguiente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre las preferencias de las personas que consumen hamburguesas y la manera que funcionan sus mentes a la hora de elegir un establecimiento de comida rápida.

1. Edad

- De 16 a 25 años
- De 26 a 40 años
- De 41 a 55 años
- Mayor a 56 años

2. ¿Con que frecuencia al mes consume en algún restaurante de hamburguesas?

- Nunca
- Poca frecuencia (Una o dos veces al mes)
- Mediana frecuencia (3 veces al mes)
- Mucha frecuencia (4 veces al mes)
- Todas las semanas (5 veces o más)

3. ¿Cuál es tu hamburguesería preferida descartando las grandes multinacionales? Ejemplo Flamas-Blinky Burger-Morelia's-Otra

Texto de respuesta corta

4. ¿Cómo conoció esta hamburguesería?

- Me la comentó alguien
- La encontré en las redes
- La escuché por radio
- Pase por afuera y me gusto su estética
- Porque me gusto el Nombre/Logotipo
- La encontré en PedidosYa/Rappi/Globo/Toque
- Otro: _____

5. ¿Qué es lo que mas te gusta de esa hamburguesería?

- La hamburguesa
- La relación precio calidad
- La ambientación y comodidad del establecimiento
- La clientela que consume en la hamburguesería
- La variedad de productos
- La ubicación
- Otro: _____

6. ¿Qué tan importante consideran la atención al cliente?

- No es irrelevante
- Poco importante
- Medianamente importante
- Muy importante
- Define si elijo o no la hamburguesería

7. ¿En cuál de estas opciones te centras para elegir una hamburguesería?

- No me importa el precio, si la hamburguesa es buena

8. Cuando deciden hacer un pedido por alguna aplicación de delivery en línea ¿En que se centran para optar algún restaurante?

- Si tiene un menu para personalizar la hamburguesa
- Que sea de buena calidad
- Que el precio no sea elevado
- El tiempo de entrega de la hamburguesa
- Si hay promociones en combo
- La calidad de atención
- Otro: _____

9. ¿Les importa el servicio postventa,? Encuesta de satisfacción-Garantías por tardanza en el pedido-Opiniones del cliente

- No es importante
- Importa poco
- Importa medianamente
- Importa bastante
- Es de suma importancia

10. ¿Compraría productos alternativos de la hamburguesería? (Gorras-termos-remeras) Merchandising

- Si
- No

11. ¿Crees que el menú por QR es mas práctico para hacer un pedido?

- Si
- No
- Me da igual, prefiero la carta tradicional

12. Que la hamburguesería mantenga un perfil amigable con el medio ambiente, ¿Motiva al cliente a consumir sus productos?

- No me interesa que sea Ecofriendly
- Me da igual, lo importante es el producto
- Si, es importante y elegiría a esa hamburguesería

13. Personalizar tu hamburguesa por un precio razonable ¿Es un incentivo para elegir ese restaurante?

- Prefiero elegir alguna opción del menú
- Si, elegiría un restaurante que me permita armar mi hamburguesa
- Me da igual, lo importante es la variedad en los productos

15. ¿Qué mejorarías de tu hamburguesería preferida?

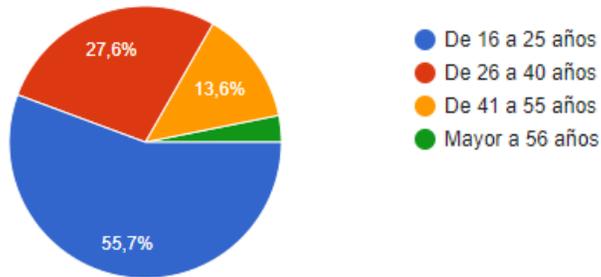
Tu respuesta _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hamburguesa?

- Menos de \$1500
- Entre \$1500-\$2000
- Entre \$2000-\$2500
- Entre \$2500-\$3000
- Más de \$3000

VIII.VI Gráficos de los resultados de las encuestas

1. Edad



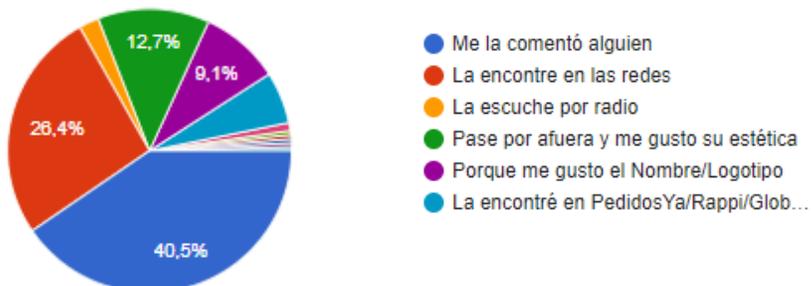
2. ¿Con qué frecuencia al mes consume en algún restaurante de hamburguesas?



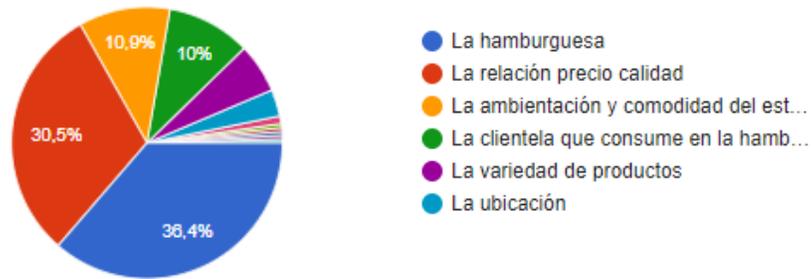
3. ¿Cuál es tu hamburguesería preferida?



4. ¿Cómo conoció esta hamburguesería?



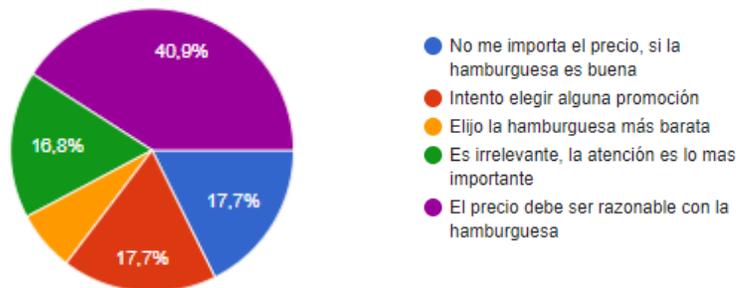
5. ¿Qué es lo que más te gusta de la hamburguesería?



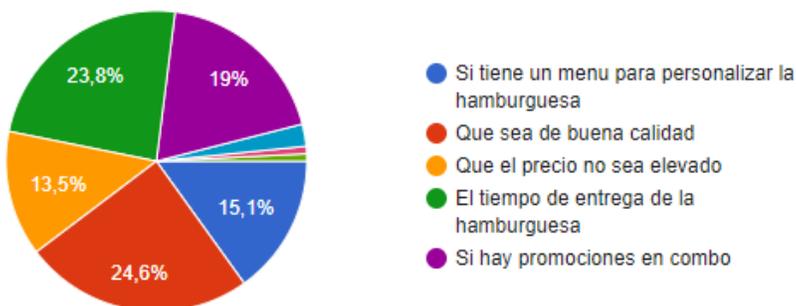
6. ¿Qué tan importante consideran la atención al cliente?



7. ¿En cuál de estas opciones te centras para elegir una hamburguesería?



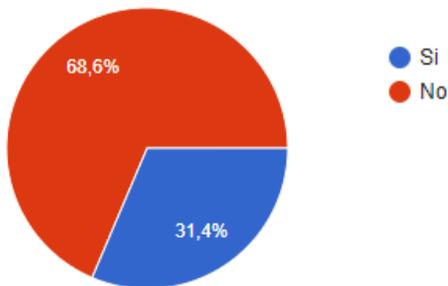
8. Cuando deciden hacer un pedido por alguna aplicación de delivery en línea ¿En que se centran para optar algún restaurante?



9. ¿Qué piensan sobre el servicio postventa? ¿Es importante ofrecer encuestas de satisfacción, garantías por tardanza, opiniones de cliente?



10. ¿Compraría productos alternativos de la hamburguesería? (*Merchandising*)



11. ¿Crees que el menú por QR es más práctico para hacer un pedido?



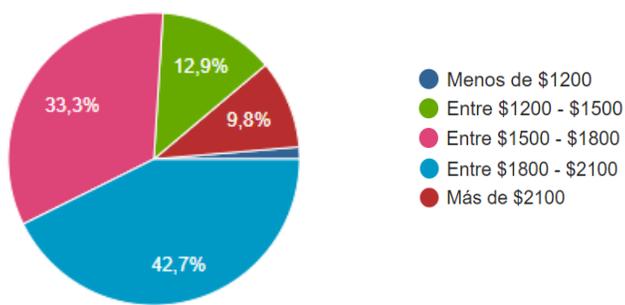
12. Que la hamburguesería mantenga un perfil amigable con el medio ambiente, ¿Motiva al cliente a consumir sus productos?



13. Personalizar tu hamburguesa por un precio razonable ¿Es un incentivo para elegir ese restaurante?



14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hamburguesa?



Debido a la inflación los precios han quedado desactualizados. A precios de día de hoy, y tomando como referencia el índice de precios al consumidor detallado por el INDEC, los valores correctos son:

- Menos de \$1200 = Menos de \$5280 (precio actualizado)
- Entre \$1200 y \$1500 = Entre \$5280 y \$6600 (precio actualizado)
- Entre \$1500 y \$1800 = Entre \$6600 y \$7927 (precio actualizado)
- Entre \$1800 y \$2100 = Entre \$7927 y 9250 (precio actualizado)
- Más de \$2100 = Más de \$9250 (precio actualizado)

15. ¿Qué mejorarías de tu hamburguesería preferida?

Los puntos a mejora que los encuestados detallaron sobre las hamburgueserías están relacionados a la limpieza, el orden, los baños, a su vez, cuestiones sobre la hamburguesa, cocción, la frescura de los vegetales, el queso, entre otros.