

## **Nueva arquitectura de marca en Relaciones Públicas: marca país Esencial Costa Rica y su interacción con hoteles licenciados**

### **New brand architecture in Public Relations: country brand Essential Costa Rica and its interaction with licensed hotels**

#### **Autores:**

**Lic. Javier Alonso Ballesteros Vargas**

<https://orcid.org/0000-0001-7932-1197>

Universidad de Costa Rica. jaballegas@gmail.com

**Lic. Pamela Priscilla Cambronero Fernández**

<https://orcid.org/0000-0003-4021-2457>

Universidad de Costa Rica. pamecambronero@gmail.com

**Lic. Cristin Gloriana Ramírez Poveda**

<https://orcid.org/0000-0003-3667-7948>

Universidad de Costa Rica. cgloryrp@gmail.com

#### **Resumen**

La marca Esencial Costa Rica es la primera formalmente planificada para posicionar a los distintos sectores del país, incluyendo el turismo. Surge entonces la inquietud de cómo maneja las relaciones la marca país de Costa Rica en este ámbito, un entorno complejo con multiplicidad de actores. Esta investigación plantea un acercamiento teórico al estudio de una marca país desde las relaciones públicas, redefiniendo el papel de la disciplina, permitiendo pasar de una herramienta de posicionamiento al eje central de la gestión. Por tanto, establece un precedente en las investigaciones sobre relaciones públicas y marca país. Para el desarrollo de este estudio, se estructuró la interacción de la marca país con sus empresas hoteleras licenciadas mediante la teoría de arquitectura de marca. Uno de los principales resultados es que el licenciamiento se limita a un proceso administrativo, pero tiene el potencial para construir relaciones beneficiosas; se expone la aplicación de un

#### **Abstract**

Essential Costa Rica brand is the first formally planned to position different sectors of the country, including tourism. The question arises as to how the Costa Rican country brand manages relations in this area, a complex environment with a multiplicity of actors. This research raises a theoretical approach to the study of a country brand from public relations, redefining the role of the discipline, allowing to move from a positioning tool to the central axis of management. Therefore, it establishes a precedent in public relations and country brand research. For the development of this study, the interaction of the country brand with its licensed hotel companies was structured through brand architecture theory. One of the main results is that licensing is limited to an administrative process, but has the potential to build beneficial relationships; then the application of a theoretical model for the management of Essential Costa Rica from public relations is presented. This

modelo teórico para la gestión de Esencial Costa Rica desde las relaciones públicas. Este vínculo se reestructura en una propuesta de arquitectura de marca reinterpretada desde las relaciones públicas que diseña un lienzo para proyectar el futuro de Esencial Costa Rica mediante la organización de la amplia y diversa gama de actores: las empresas licenciadas (características, necesidades y fortalezas u oportunidades distintas).

**Palabras claves:** Arquitectura de Marca; Esencial Costa Rica; Gestión de Marca; Marca País; Relaciones públicas; Turismo

link is restructured in a proposal of brand architecture reinterpreted from public relations that designs a canvas to project the future of Essential Costa Rica through the organization of the wide and diverse range of actors: licensed companies (different characteristics, needs and strengths or opportunities).

**Keywords:** Brand Architecture; Essential Costa Rica; Brand Management; Country Brand; Public Relations; Tourism

## 1. Introducción

Estas páginas recopilan el trabajo para abordar temáticas como turismo, comunicación y gestión de marcas desde un enfoque innovador considerando los aportes de las relaciones públicas, los cuales trascienden el posicionamiento de mensajes para aprovechar el potencial de las interacciones entre los *stakeholders* involucrados. La investigación es una propuesta para redefinir el rol de la disciplina en esta dinámica, dejando de lado su figura como una herramienta estratégica de la gestión para transformarse en el eje central del proceso.

La comunicación es un proceso de intercambios simbólicos que puede tener aplicaciones concretas en muchas dimensiones y materias. El turismo constituye una industria muy importante en Costa Rica y comprende el encuentro de una persona con un lugar que es visitado en un contexto determinado. Ese territorio se convierte en destino y adquiere un nuevo significado para quienes sean parte de la experiencia turística. Se da una apropiación del país visitado, la cual puede suceder de manera natural o ser gestionada estratégicamente.

En esta línea, el principio de las Marcas País es consolidar una serie de diversos atributos diferenciadores para sintetizar la identidad y construir una imagen deseada mediante acciones estratégicas, como por ejemplo las relaciones con los públicos. La marca país busca convertirse en la cara conocida de un territorio en cualquier lugar del mundo.

La marca país Esencial Costa Rica es la última apuesta del gobierno costarricense para posicionarse a nivel internacional. La importancia que tiene la marca país como herramienta básica del *place branding* impone la necesidad de estudiarla, analizarla y cotejar su mensaje internacional con las acciones locales, con el fin de identificar y mitigar posibles riesgos reputacionales.

Por la naturaleza de la gestión de marcas en este contexto resulta fundamental la coexistencia de una gran variedad de actores, empresas y marcas, por lo que dimensionar estas relaciones

en una propuesta de arquitectura de marca tiene el potencial para mejorar, fortalecer y acrecentar vínculos que desemboquen en relaciones más estratégicas, partiendo de la identificación recíproca de los beneficios y una declaración de intereses de manera explícita.

Al comprender que la experiencia turística real no sucede en un territorio vacío, se determina que una parte del contexto de la visita son los servicios recibidos, empezando por el hotelero. Los hoteles establecen interacciones directas y sucesivas con quienes visitan, por lo que el objeto de estudio de esta investigación son las relaciones entre empresas hoteleras licenciadas y la marca país Esencial Costa Rica.

## 1.1 Objetivos

El objetivo general de esta propuesta es caracterizar la relación entre las empresas hoteleras licenciadas y la marca país, según la arquitectura de marca.

Mientras que los objetivos específicos implican:

- Establecer parámetros para medir el nivel de involucramiento en el espectro relacional de marca de Aaker y Joachimsthaler (2007).
- Presentar un boceto de arquitectura de marca para Esencial Costa Rica basado en la teoría de Aaker y Joachimsthaler (2007).
- Vislumbrar nuevos alcances para la relación entre el Instituto Costarricense de Turismo (entidad gestora en la industria turística) y las empresas hoteleras licenciadas.

## 2. Marco teórico

A continuación, se han seleccionado los conceptos y ejes teóricos pertinentes al tema y objetivos propuestos, desde una lógica de relaciones públicas de la marca.

La razón de ser de esta investigación es la existencia de la nueva marca país Esencial Costa Rica, introducida en setiembre de 2013. "La principal tarea de una marca país es resaltar las características atractivas y distintivas de un país alineadas a las expectativas y percepciones de un público determinado" (Echeverri, Estay-Niculcar y Rosker, 2012: 290)

Es precisamente una construcción estratégica de los atributos y valores de un lugar determinado para crear una percepción positiva del país. Dentro de esta dinámica, hay que resaltar que al hablar del país como una experiencia para el turista, se considera importante la interacción que tiene el visitante con su gente, infraestructura, atracción turística, gastronomía, comercio, entre otros. Precisamente con este escenario en mente, la interpretación de los hoteles y los turistas sobre la marca país debe estar acorde con lo que el país desea construir como marca.

### 2.1. Reinterpretación de la arquitectura de marca en un contexto de marca destino

En el ámbito del mercadeo de destinos, Gertner y Kotler (2002: 52-53) señalan que "el país debe entonces desarrollar un concepto sombrilla que cubra y sea consistente con todas sus actividades de marca separadas". La existencia de ese concepto sombrilla, una vez concretado, puede ser comprendido desde la perspectiva de la arquitectura de marca, aplicando los aportes desarrollados para empresas, productos y servicios en otras industrias.

David Aaker -profesor emérito de la Haas School of Business de la Universidad de California,

Berkeley- ha dedicado gran parte de su trayectoria a desarrollar aspectos de gestión del valor de la marca y, junto a Erick Joachimsthaler -profesor de la Darden School de la Universidad de Virginia y consultor estratégico en construcción de marcas-, abordan el tema de la arquitectura de marca y el espectro relacional de la marca en su texto 'Liderazgo de marca'. Los autores (2007: 153), partiendo desde el punto de vista del mercadeo, señalan que "la arquitectura de la marca es un vehículo por el cual el conjunto de marcas funciona como unidad para crear sinergia, claridad y apalancamiento".

El equipo investigador considera pertinente el marco explicativo que Aaker y Joachimsthaler (2007) proponen como punto de partida para una reinterpretación de la arquitectura de marca en un contexto de marca destino, en la cual la arquitectura -e interacción entre marcas- funciona como modelo de gestión de la marca destino para organizar la diversidad de marcas con las que interactúa Esencial Costa Rica y dimensionar de forma objetiva campos de acción que potencien la relación entre la marca madre y sus marcas respaldadas.

Los autores explican que "la arquitectura de la marca organiza y estructura la cartera de marcas especificando los papeles y la naturaleza de las relaciones entre marcas (...) y entre diferentes productos-mercados" (2007: 120). La cartera de marcas es el conjunto de "todas las marcas y submarcas vinculadas a la oferta producto-mercado", incluidas las co-marcas con otras organizaciones (2007: 152).

Aaker y Joachimsthaler (2007: 169) mencionan como parte de los objetivos de la arquitectura de la marca "aumentar la visibilidad de las marcas, crear y reforzar asociaciones y liderar la eficiencia en los costes" además de generar resonancia entre los clientes, permitir la distribución de los recursos e identificación de los roles de cada marca y permitir que todos los *stakeholders* tengan claridad del producto; esta organización de las marcas establece la posibilidad de generar un posicionamiento e identificar oportunidades para extender la marca, además de propiciar una gestión que facilita la toma de decisiones estratégicas. (2007: 169-170)

La teoría ofrece cuatro tipologías para explicar la organización entre dos o más marcas y fue el punto de partida para clasificar el vínculo que podría formar Esencial Costa Rica con cada marca licenciada: casa con marcas, submarcas, marcas respaldadas y casa de marcas. Estas se diferencian según su nivel de relacionamiento y papeles conductores, estableciendo así un 'Espectro relacional de la marca' (ver Figura 1) como herramienta para estructurar las distintas arquitecturas. "El espectro relacional de la marca, con sus cuatro rutas de marca, es una herramienta poderosa; no obstante, casi todas las organizaciones usan una mezcla de cada una de ellas" (2007: 144)

Figura 1. Boceto de una arquitectura de marca: Esencial Costa Rica



Fuente: Elaboración propia con base en Aaker y Joachimsthaler (2007), 2017.

Para estructurar una arquitectura de marca deben considerarse los papeles conductores de sus marcas. Los autores (2007: 121) explican que, "el papel conductor refleja el nivel por el cual la marca conduce la decisión de compra y experiencia de uso".

En la casa de marcas, cada marca posee su papel conductor propio. En el caso de una marca respaldada, la respaldadora generalmente desempeña un papel conductor menor. En las submarcas, la marca madre comparte el papel con las submarcas. En la casa con marcas la marca madre generalmente tiene un papel conductor y cada submarca descriptiva posee escasa o ninguna responsabilidad conductora. (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 124)

Considerando la complejidad de la industria turística, ámbito en que se circunscribe esta investigación, se debe prestar atención a lo que señalan los autores (2007: 26) sobre la amplitud del mercado, que "se refiere al estiramiento de la marca en mercados. Este estiramiento puede ser horizontal o vertical". Así la marca se adapta según sus necesidades de mercado y las asociaciones que necesita despertar como marca país en cada segmento. "El desafío en la gestión de amplitud de productos y mercados es lograr suficiente flexibilidad para obtener éxito en productos y mercados diversos y, al mismo tiempo, conseguir sinergias cruzadas de estos productos y mercados".

Por otra parte, proponen cinco dimensiones que componen la arquitectura de marca que fueron tomados como base para esta investigación. Estas son: la cartera de marcas, los papeles del contexto producto-mercado, los papeles de la cartera, la estructura de la cartera de marcas y la gráfica de la cartera. Como se señaló, la cartera de marcas está compuesta por "todas las marcas y submarcas vinculadas con la oferta de producto-mercado, incluyendo a las co-marcas con otras organizaciones" (2007: 152). Los papeles de la cartera se encargan de "suministrar una visión de sistema e incluye a una marca estratégica, una marca pivote, una marca bala de plata y una marca vaca lechera" (2007: 153-154), según las características de las marcas que la componen.

Para fines prácticos, la marca estratégica "representa un futuro significativo en cuanto a nivel de ventas y beneficios"; la marca pivote es un puente para que la marca acceda a áreas importantes del negocio, esta "influye sobre un área de negocio suministrando las bases para la fidelidad de clientes". La bala de plata es una marca que "influencia positivamente la imagen de otra marca"; y, por último, la marca vaca lechera, por su estabilidad y fidelidad en un nicho

de clientes específico, “no requiere las mismas inversiones que son necesarias para las otras en la cartera.” (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 154-155)

Proponen cuatro papeles del contexto producto-mercado en la arquitectura de marca: respaldo o submarca, marca de beneficio, co-marca y papel conductor. Por la naturaleza de Esencial Costa Rica se resalta el papel de co-marca que “se produce cuando marcas de distintas organizaciones (...) se unen para crear una oferta en la cual cada una desempeña un papel conductor” (2007: 158) y su impacto será mayor cuando “las asociaciones de cada marca son fuertes y complementarias” (2007: 159). En este escenario se dimensiona como un producto específico en un mercado que genere apalancamientos.

En relación con la estructura de la cartera de marcas, explican que en una arquitectura de marca las marcas identificadas dentro de la cartera tienen relaciones entre sí e identifican tres estructuras básicas para ello: agrupación de marcas, árboles jerárquicos y líneas de marca. De las cuales se destacan las agrupaciones de marcas al ser “un lógico conjunto de marcas que poseen en común características significativas” (2007: 161), las cuales guían su crecimiento, por ejemplo nichos del mercado, canales de distribución o aplicaciones.

La quinta dimensión abordada por los autores (2007: 167) es la gráfica de la cartera, entendida como un “patrón representativo de las marcas y sus contextos”. En ese sentido, a criterio del equipo investigador, la presentación visual de la arquitectura debe ser estudiada como un elemento importante, pero sin convertirla en el centro del proceso de gestión; aunque muchas veces el logotipo y la imagen gráfica funcionen como punto de partida para una arquitectura, la tendencia debe ser trascender lo gráfico hacia una perspectiva amplia de relacionamiento.

## 2.2. Interacción entre la marca país con las empresas hoteleras

Para comprender el eje transversal de esta investigación -la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica con las empresas hoteleras licenciadas- se utilizó como base los aportes de Capriotti (2007) sobre el concepto de las relaciones. El autor ha desarrollado una perspectiva que implica la construcción del concepto desde la teoría situacional, profundizando en la teoría de los *stakeholders* y enmarcando esta propuesta en la teoría de la interacción social.

Los aportes de Capriotti (2007: 67) parten de la conceptualización de los públicos en el ejercicio de las Relaciones Públicas. La teoría situacional define al público “a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización”, se constituye la relación de público por cuanto hay una influencia en ambas direcciones. En esta línea, el autor indica que “las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la empresa”.

Enmarcar esta teoría en el universo de las marcas destino, resulta fundamental ya que este proceso “debe involucrar al gobierno, ciudadanos y negocios, todo con una visión compartida”. La relación con estos públicos implica una interacción que permite enriquecer la construcción de la marca al verse involucrados en su proceso de gestión, por ello “requiere establecer y entregar los incentivos y el manejo de factores que pueden afectar las decisiones de los compradores de lugares, incluyendo la imagen, sus atractivos, su infraestructura y su gente.” (Gertner y Kotler, 2002: 46)

Cabe resaltar que estos aportes desarrollan una definición de públicos conceptualizándolos como personas o agrupaciones; sin embargo, en el marco de esta investigación, estas teorías tienen una lectura desde la marca hotelera como una empresa con intereses y necesidades que son atendidas por la marca destino.

Precisamente, el concebir la empresa hotelera como un *stakeholder* permite que sea dimensionada la relación de la marca como un efecto de dicha relación siguiendo la propuesta del autor. Los *stakeholders* son definidos como "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización (Freeman, 1984: 46; Freeman y Mc Vea, 2001: 189)". (Capriotti, 2007: 69)

La relación con los *stakeholders* está permeada por dos factores: el interés mutuo entre la organización y el público y la interacción. En un principio el interés establecerá un vínculo dependiente entre ambas partes, que tiene como objetivo lograr un beneficio o satisfacción de necesidades de forma que se nutran relaciones positivas; la pérdida del interés rompería el vínculo entre las partes (2007: 70-71). Scheinsohn (1998: 177) resalta la importancia de los intereses para la segmentación de públicos que "más que una subdivisión, es un agrupamiento". En esta línea, Capriotti (2007: 70) se apropia de lo expuesto por Freeman (1984) al evidenciar que "identificar los stakeholders de la organización, mapear sus intereses de forma que se puedan seleccionar las técnicas adecuadas para gestionar la relación, una que va más allá del intercambio" tiene una gran importancia, la cual reside en la necesidad de generar relaciones que impliquen "estabilidad y continuidad".

La interacción es la base para establecer la relación entre los públicos y la organización. Esta "se refiere a la influencia recíproca de comportamiento entre dos o más personas (Lauer y Handel, 1983: 87)" (Capriotti, 2007: 71). Es a partir de esta interacción que ambas partes (organización e individuos) generan obligaciones y expectativas mutuas, las cuales enmarcan a cada sujeto en un rol determinado (2007: 72). Para este estudio se entendió el rol de Esencial Costa Rica y la marca hotelera en tanto su posición de marca país y marca licenciada.

En síntesis, Capriotti (2007: 73) resalta que "los públicos pueden ser identificados en función de su interacción con la entidad como un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización".

A partir de Capriotti y su desagregación de la creación del vínculo, el equipo investigador profundiza en los modelos de gestión de marca destino de Fuentes (2007) y Morgan y Pritchard (2004) para analizar la implementación de la marca país en Costa Rica, punto de partida para contextualizar el modelo de arquitectura para organizar las marcas licenciadas y alinearlas con los cuatro atributos (autenticidad, orgullo, concentración y articulador de valor) y cinco valores (excelencia, sostenibilidad, origen, progreso social e innovación) propuestos por *FutureBrand* para la marca país Esencial Costa Rica (ver Figura 2).

Figura 2. Síntesis de resultados sobre el Proceso de implementación de la marca país en Costa Rica



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

### 3. Metodología

Por la naturaleza del objeto y el abordaje planteado en este diseño de investigación, el estudio presenta un enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo. Esto implica una recolección de datos con preguntas abiertas y estructuras más flexibles para ser adaptadas y analizadas según el contexto de cada componente de la muestra.

Para caracterizar la relación entre las empresas hoteleras licenciadas y la marca país según la arquitectura de marca se utilizó un enfoque cuantitativo, pensado a partir de un instrumento de investigación cualitativo con salida cuantitativa, mediante categorías que agrupan los datos obtenidos. Se buscó verificar una serie de características que pudieran generalizarse tras ser cotejadas con la teoría para la construcción de un nuevo modelo de gestión de la marca país desde las relaciones públicas.

En esta línea es importante resaltar que el equipo de investigación consideró la entrevista como una técnica cualitativa que podía aprovecharse desde una perspectiva cuantitativa. Partiendo de Reese, Kroesen y Gallimore (1999), citado por Lozano (2007: 12), "es posible analizar datos cualitativos de manera cuantitativa, convirtiendo estos a códigos numéricos y viceversa (p. 42)"; inclusive Lozano (2007: 10) enlista esta técnica como cuantitativa ya que se pueden buscar "tendencias que cualquier investigador, siguiendo el mismo protocolo de investigación, llegue a los mismos resultados".



### 3.1. Fuentes de información

Por tratarse de una temática poco estudiada de esta manera y nunca estudiada en el contexto costarricense, se consideró que la combinación de fuentes de información primarias y secundarias era importante para obtener la mayor cantidad de insumos que permitieran el logro de los objetivos.

Las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (Bernal, 2010: 191). En este caso se consideró la participación de Angélica Herra (2015), Marcela Bonilla (2015-2016) y Melissa Tencio (2016) -colaboradora de la Dirección de Mercadeo y Ejecutivas de Publicidad Internacional del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), respectivamente- por ser personas que se han encargado de la aplicación de la marca país en la industria turística y en específico Tencio por ser parte del proceso inicial de creación y lanzamiento de la marca; Wilhelm von Breymann (2016), ex Ministro de Turismo, quien tuvo a cargo los primeros años de licenciamiento y se consultó a su sucesor en el mismo gobierno, Mauricio Ventura, quien cedió la participación a la Junta directiva del ICT y a su vez esta asignó a la señora Tencio como vocera de la institución en el marco de este proceso. Además, Gustavo Koniszcz (2015), quien dirige la división de *FutureBrand* para los países hispanoparlantes de Latinoamérica, consultora encargada del diseño de la marca país Esencial Costa Rica. Por otro lado, se entrevistaron representantes de los hoteles licenciados (2015-2016) que formaron parte de la investigación.

Las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (Bernal, 2010: 192). Por lo tanto, se tomaron en cuenta los resultados de investigaciones llevadas a cabo por el ICT sobre la experiencia de turistas en Costa Rica, el Manual de marca de Esencial Costa Rica, la Guía de tonos, maneras y mensajes de Esencial Costa Rica y publicaciones o noticias realizadas en medios tanto por la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), ICT o terceros; esto sirvió como insumo para la triangulación de información.

### 3.2. Sujetos de estudio

Por otro lado, los sujetos de estudio fueron los hoteles con licencia de uso institucional y corporativo de la marca país Esencial Costa Rica, al 31 de julio de 2015: Grupo Marta (administra los hoteles Hampton Aeropuerto, Holiday Inn Express Aeropuerto, Best Western Irazú y Best Western Jacó), Hotel Punta Islita (propiedad de Grupo Islita, que también administra el hotel El Silencio Lodge), Hotel Crowne Plaza, Hotel Wyndham Herradura, Rainforest Adventure Lodge y Hotel Aeropuerto; quienes se sumaron a este estudio de forma voluntaria y anónima.

### 3.3. Técnicas de recolección

Se hizo uso de cuestionarios, “tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos” (Hernández et al, 2010: 218) y se aplicó una entrevista estructurada a la totalidad de sujetos que accedieron a participar del estudio mediante un representante de nivel gerencial; este cuestionario fue administrado en persona por la totalidad del equipo investigador. La información recabada fue complementada con una entrevista semi-estructurada a representantes de la marca país del ICT.

Los instrumentos fueron validados en setiembre de 2015 y en abril de 2016 con el apoyo de

un grupo de expertos en el campo metodológico y turístico. Con el fin de validar la entrevista al ICT y representantes de hoteles licenciados, se consultó a Gustavo Segura -Master en administración de empresas con concentración en Desarrollo Sostenible de INCAE y líder de la división de hoteles de Cuestamoras Costa Rica desde 2014- quien analizó los detalles de las entrevistas enfocado desde su punto de vista experto en la industria turística.

Por otro lado, para la validación metodológica se recurrió a José Bogantes, experto en investigación de mercados y profesor del Programa de Posgrado en Comunicación de la Universidad de Costa Rica; Trabajador social, Master en administración de medios de comunicación y especialista en *neuromarketing*.

### 3.4. Procesamiento y análisis de información

El primer paso siempre fue la transcripción de las respuestas y se procedió con la categorización y medición de las mismas. Por otro lado, para definir el estado relacional posible de cada empresa hotelera licenciada con Esencial Costa Rica, se adaptaron las categorías y subcategorías de Aaker y Joachimsthaler (2007) a la metodología planteada por Branzai (2013) para sistematizar la información brindada en las entrevistas.

Una vez procesada toda la información, el análisis echó mano de la triangulación de información teórica, de campo y de fuentes secundarias para formular las conclusiones de esta investigación. La triangulación se basó en el Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC) que "se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos" (Hernández et al, 2010, p. 570).

## 4. Resultados

Partiendo de lo enumerado anteriormente, el equipo investigador presenta una propuesta teórica propia en la que los postulados de Aaker y Joachimsthaler (2007) dialogan con la complejidad que representa una marca país. El aporte es fundamentalmente teórico ya que implica un cambio de modelo de gestión, uno en que las autoridades responsables, en este caso el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), mediante técnicas innovadoras y planes concretos sorteen el reto de no contar con el poder de decisión sobre una cartera de marcas compuesta por hoteles con sus propias políticas de comunicación, a diferencia del margen de acción que existe en el caso de una compañía con una arquitectura de marca tradicional en la que la misma empresa es dueña de las marcas.

Esta diferencia fundamental del tipo de integrantes de la cartera de marcas supone la proyección de una realidad que aún no existe, de un futuro teóricamente posible que depende de la gestión posterior de la marca, el cual estaría supeditado a la reestructuración de elementos como la inversión económica, el equipo humano disponible, la evolución (madurez) de la marca, entre otros factores, y las propias estrategias de gestión y su posicionamiento.

### 4.1. Espectro relacional de la marca

En el caso de la marca país Esencial Costa Rica, los sujetos de información consultados coinciden en que su existencia y vinculación con los hoteles todavía no funciona como un papel conductor, es decir, el ser Esencial no es un decisor de compra; los visitantes extranjeros no llegan a estos establecimientos por el hecho de contar con la licencia de la marca país.

Más allá de los testimonios de los sujetos entrevistados, no se conoce a ciencia cierta el impacto que la vinculación con la marca país tiene en la relación de los hoteles con sus clientes finales, esto por dos razones principales: no se ha hecho un esfuerzo especial desde Esencial Costa Rica para atraer turistas específicamente a los hoteles licenciados, ni tampoco se mide el grado de conocimiento o influencia que Esencial tiene al momento de reservar. Los sujetos coinciden en que el estado actual es todavía preliminar, el de una marca sin la madurez suficiente para tener un papel conductor, para ser decisor de compra, ya que todavía se encuentra en una etapa de posicionamiento para sí misma.

Sin embargo, tanto la marca país como los hoteles licenciados, tienen en común al menos un público, la audiencia a la que dirigen sus mensajes promocionales: los visitantes extranjeros que buscan alojamiento. Ambas marcas, país y hoteleras, trabajan estrategias con atributos y objetivos similares, por el momento sin ponerse de acuerdo, las cuales permiten encontrar coincidencias discursivas a partir de las que toma sentido la idea de que ambas podrían trabajar vinculadas, en una acción comunicativa de gestión y posicionamiento conjunto.

Tal como lo proponen los autores, en la relación de las marcas dentro del espectro relacional se genera un efecto de apalancamiento; esto es a lo que Esencial Costa Rica aspira, aportando un valor de marca específico mediante contenidos que alimenten la proyección de los hoteles y que estos a su vez fortalezcan el posicionamiento de la marca país. Es por ello que la arquitectura de marca constituye una revisión teórica para redireccionar los esfuerzos de gestión del ICT con el fin de concentrar sus acciones a partir de criterios estratégicos desde el punto de vista de las relaciones públicas.

#### 4.1.1 Midiendo porcentajes de similitudes

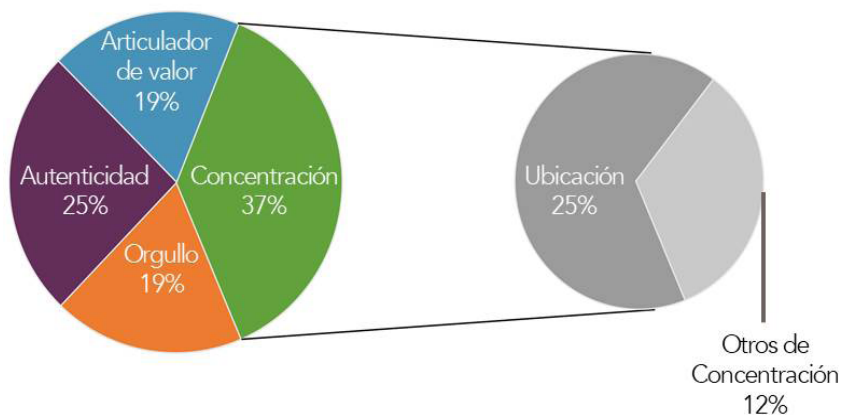
Siguiendo la teoría propuesta por Aaker y Joachimsthaler (2007), se buscó establecer los papeles conductores de Esencial Costa Rica y los hoteles licenciados sujetos de investigación. El papel conductor refleja el nivel por el cual la marca conduce la decisión de compra y experiencia de uso. Sin embargo, por el nivel de madurez de la marca, las estrategias de relacionamiento con sus *stakeholders* y el nivel de posicionamiento, actualmente es imposible establecer los papeles conductores; por ello se identificaron las coincidencias existentes.

Para distribuir el peso de similitudes que cada marca tiene en este contexto se consideró la opinión de las empresas hoteleras licenciadas y el posicionamiento de la marca país en el mercado de turismo internacional.

Los hoteles definieron sus atributos diferenciadores dentro del mercado, estableciendo así qué conduce al usuario a buscar y pagar por sus servicios. Por su parte, Esencial Costa Rica define desde su libro de marca cuatro atributos que buscan destacar en la experiencia del turista en el país, estos son: autenticidad, orgullo, concentración y articulador de valor.

Como se mencionó, las marcas estudiadas se dirigen a la misma audiencia, por eso analizar los papeles conductores toma relevancia para entender la relación que puede tener cada marca y establecer factores comunes que se comparten entre Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, los cuales permitan trabajar en el fortalecimiento de los vínculos entre estas.

**Figura 3. Síntesis de coincidencias entre atributos de la marca país y decisores de compra en los hoteles licenciados Esencial Costa Rica**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

Como punto de partida, el 100% de los hoteles licenciados que accedieron a participar en este apartado del estudio cuentan con al menos una manifestación de Esencial Costa Rica, lo que coincide con la postura del ICT al indicar que “todos tienen que tener algo de Esencial” (M. Bonilla, comunicación personal, 9 de junio, 2016).

Según la matriz de dimensión y jerarquía de atributos de la Guía de tonos, maneras y mensajes de Esencial Costa Rica (2013), orgullo es el atributo más importante para la audiencia de turistas internacionales; no obstante, uno de los hallazgos más interesantes del equipo investigador indica que, para los representantes hoteleros entrevistados, solo el 19% de los decisores de compra de los hoteles coinciden con la manifestación de orgullo.

Bajo esta lógica, Esencial Costa Rica debería construir una estrategia diferenciada con estos hoteles licenciados pues es el atributo de mayor valor según el posicionamiento de la marca, de modo que existen más posibilidades de reducir la brecha entre lo que propone la marca y las posibilidades de acción de los hoteles.

Con ese mismo porcentaje (19%) aparece el atributo de articulador de valor, sin embargo, al ser el atributo de menor peso para Esencial Costa Rica y los mensajes dirigidos a turistas internacionales, la estrategia de comunicación tendrá un rol de mantenimiento y contará con una menor distribución de recursos.

Por otra parte, el atributo de concentración es el que más se manifiesta entre la oferta de hoteles licenciados y tiene presencia en 37,5% de la muestra de decisores de compra; la autenticidad se refleja en 25% de los hoteles.

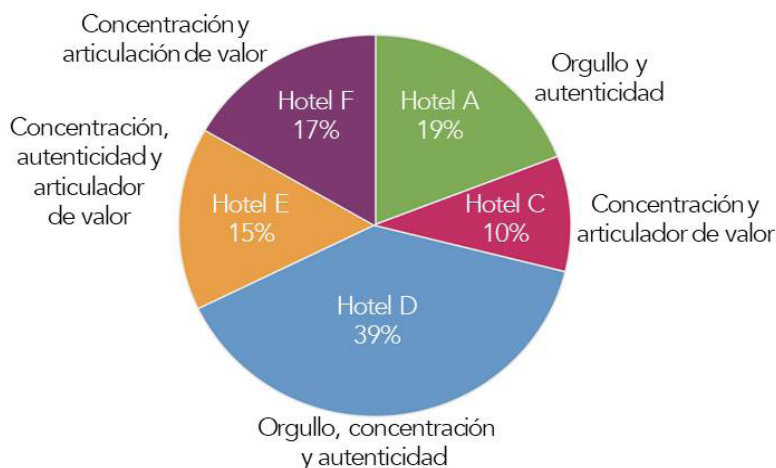
En coincidencia con la comprensión de los entrevistados de la conceptualización de la marca

país, se esperaba que el atributo de concentración tuviera mayor presencia en la tabla de similitudes. Sin embargo, es necesario destacar que la responsabilidad de este aspecto no recae tanto en las manifestaciones asociadas a la naturaleza, el cual se interpreta como el rasgo más fuerte de este atributo, sino por la ubicación como decisor de compra de los hoteles y que tiene directa relación con el licenciamiento de los hoteles urbanos.

Si se saca de la ecuación la manifestación de la ubicación, concentración tendría una representación de únicamente el 12% de las coincidencias con los decisores de compra. Es decir que lo verde y el argumento de la naturaleza de Esencial no es el atributo más importante como papel conductor en el espectro relacional de la marca, a pesar de que en la comunicación de la marca país es el que más se ha posicionado.

Una vez establecido el panorama individual de cada empresa hotelera licenciada, se procede a realizar un análisis grupal del universo de la marca país. Todas las marcas hoteleras analizadas tienen un nivel de coincidencia en sus papeles conductores con los de Esencial Costa Rica; pero, al ser un grupo diverso de hoteles, hay algunos que tienen más aspectos en común con la marca país que otros (ver Figura 4).

**Figura 4. Peso de similitud de marcas licenciadas en el universo de Esencial Costa Rica**



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

Estos resultados buscan evidenciar una posible respuesta a la preocupación del Hotel A cuando indica que "tan diverso es Costa Rica en un área tan pequeña, que cuesta enmarcarlo en una marca tan generalizada" (comunicación personal, 20 de octubre, 2015). La propuesta de construcción de marca por parte de *FutureBrand* es compleja y, si bien es cierto que en un principio se percibe como general, tiene los cimientos necesarios para desarrollar una gestión que permita adaptarse a la diversidad de las empresas hoteleras sin perder su esencia. En primera instancia, un hallazgo importante de esta investigación es la relación entre la seg-

mentación del visitante extranjero y el porcentaje de coincidencia con Esencial Costa Rica. Los hoteles que se dirigen a un segmento en específico dan más posibilidad de concentrar el mensaje de Esencial Costa Rica en un atributo en específico; así lo demuestra el Hotel D (orgullo = 8 y concentración = 6), el Hotel A (autenticidad = 4) y el Hotel F (concentración = 6). Entre más específica sea la audiencia, más clara es la construcción de los mensajes y por ende hay más posibilidades de lograr empatar el discurso de la marca país desde sus particularidades. En ese sentido, los atributos diferenciadores como operacionalización en este caso de los papeles conductores se constituyen en territorio fértil para que la marca país Esencial Costa Rica se involucre invocando sus mismos valores y atributos que, como ya ha quedado señalado, muchas veces coinciden en contenidos con los decisores de compra de los hoteles.

Existe, por lo tanto, la posibilidad de construir una nueva relación con un abordaje amplio desde las relaciones públicas, bidireccional, que genere apalancamientos para beneficiar a todas las partes. A partir de eso, se podría vislumbrar una correspondencia en el espectro relacional de la marca, donde la relación final (arquitectura de marca) será mayor o menor según cada caso. Así, en el caso de cada hotel, los atributos de la marca tendrán una importancia relativa mayor o menor, generando oportunidades para la marca país de influir más en hoteles con ciertas características o de simplemente apoyar a otros que destacan por atributos diferenciadores ajenos a Esencial Costa Rica. En la medida en que la marca país se relacione con la marca de cada hotel licenciado se podrán identificar los papeles de cartera.

#### **4.1.2 Naturaleza de las relaciones**

Las relaciones entre la marca Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras se limitan prácticamente a la licencia que obtienen estas últimas. El soporte de la marca se ha limitado a la inclusión de elementos gráficos, lo cual representa un apoyo de a manera de sello o estándar de calidad. Todos los hoteles entrevistados afirman estar utilizando los recursos suministrados por la marca país.

Aunque los aspectos visuales de una marca son de mucha relevancia, desde la perspectiva de las relaciones públicas Esencial Costa Rica debería ir más allá en su estrategia de vinculación y comunicación para hacer realidad sus atributos diferenciadores mediante cada hotel licenciado. De forma tal que tanto la marca país como la hotelera trabajen en conjunto una influencia intencional sobre las percepciones que tenga el visitante extranjero durante su experiencia en el país.

Para una marca que pretende promocionar al país como un destino turístico, de atracción de inversión extranjera directa y emisor de productos de calidad, administrada por varias entidades del país y que debe implementarse en un amplio portafolio de empresas licenciadas, debe entenderse el espectro relacional como la cercanía o separación en las acciones de comunicación partiendo de la disciplina de las relaciones públicas.

La mayoría de los hoteles reconocen que actualmente se encuentran en uno de los estados con poca vinculación. El Hotel E cree que consiste en un respaldo en la sombra. Al consultar a diferentes perfiles del ICT sobre el estado actual de la relación no se logra un consenso, ya que por un lado indican que hay un respaldo sin especificar el tipo y por otro lo consideran un sello de calidad o similar a un respaldo simbólico.

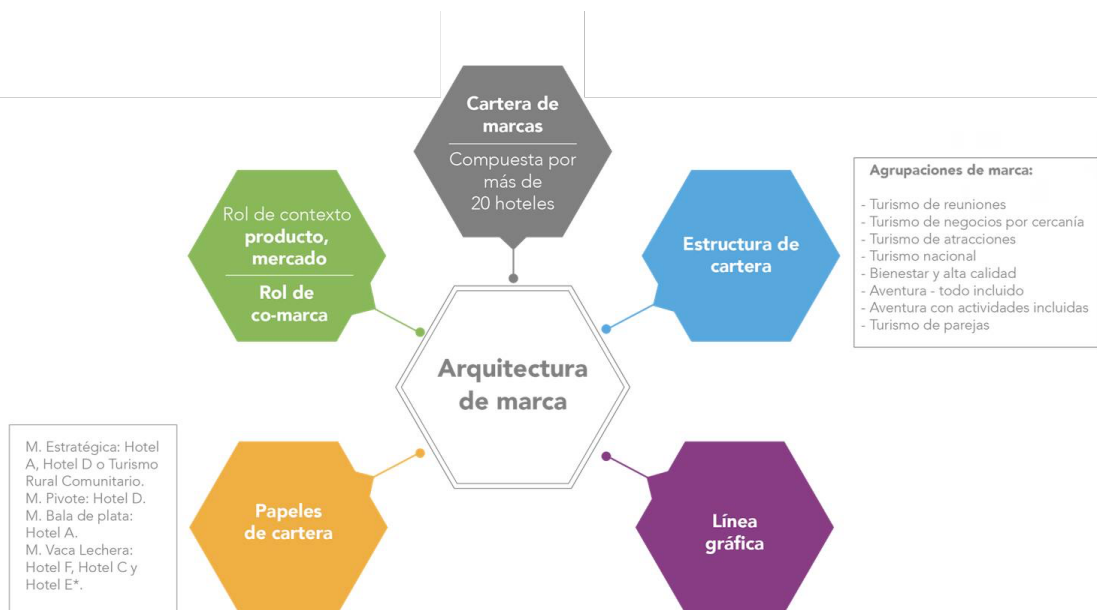
Al medir los porcentajes de similitudes de las marcas licenciadas, se establece que el Hotel D y el Hotel F coinciden con más asociaciones de Esencial Costa Rica, son por esto los dos hoteles que cuentan con un posicionamiento igual al de la marca país. Este resultado es la única diferencia que los ubica en una posibilidad de respaldo más fuerte que el resto de la muestra. Todas las empresas hoteleras licenciadas comparten objetivos y mercado con la marca país, por lo que se descarta la estrategia de casa de marcas. Estos resultados corroboran lo que empíricamente el personal del ICT aseguraba al indicar que Esencial Costa Rica es una estrategia de respaldo, a la vez que sirve como soporte para la idea del equipo investigador según la cual dentro de esta categoría pueden existir variaciones.

Por las características de los Hoteles D y A, se podrían desarrollar acciones de comunicación que generen un vínculo de la marca país Esencial Costa Rica hacia una marca de nombre vinculado; mientras que el Hotel F, E y C -que no comparten posicionamiento, propuesta, valor y personalidad, mismo producto o servicio ni misma audiencia o actividad- estarían ubicados en la subestrategia de respaldo simbólico.

#### **4.2. Arquitectura de marca**

La arquitectura de marca está compuesta por los papeles de la cartera, los papeles del contexto producto-mercado, la estructura, la cartera de marcas y su gráfica. Tomando en cuenta que esta investigación pretende ser un modelo de gestión de marca desde las relaciones públicas, se optó por descontar del análisis el componente gráfico con el fin de no ahondar más en la relevancia del logo y presentación visual de la arquitectura (modelo de gestión tradicional) para cederle paso a las estrategias de relacionamiento.

Figura 5. Síntesis de resultados sobre el boceto de arquitectura de marca para Esencial Costa Rica



Fuente: Elaborado por el equipo investigador, 2017.

Siguiendo lo propuesto por Aaker y Joachimsthaler (2007), organizar las empresas hoteleras licenciadas e identificar los papeles de cartera ayudará localizar los productos y generar sinergias entre marcas. A partir de la investigación desarrollada, el ICT contaría con el peso de similitudes para comprender cuáles mensajes y atributos diferenciadores pueden formar parte de la estrategia de comunicación y relacionamiento con cada empresa hotelera licenciada, el espectro relacional de la marca le permitiría a los gestores de Esencial Costa Rica identificar el tipo de vínculo que podría establecer con las marcas licenciadas y los papeles de cartera establecerían los objetivos que la marca país puede trazar con cada una estas empresas.

La teoría indica que la marca estratégica "representa un futuro significativo en cuanto a nivel de ventas y beneficios" (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 154); actualmente todos los hoteles cuentan con características para cumplir estos requerimientos, sin embargo se considera que empresas que, al igual que el Hotel D y el A, logren pesos de similitud altos con respecto a los atributos diferenciadores de Esencial Costa Rica, idealmente empresas más pequeñas y que no cuenten con apoyo de marcas internacionales, podrían ubicarse en esta categoría.

Las empresas turísticas que cuentan con apoyo de marcas internacionales cumplen con los requerimientos de la licencia con más facilidad pues la mayoría ya cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística y la Declaratoria Turística. Mientras que hoteles pequeños, PYMES o de zonas rurales, aunque no tengan ese soporte pueden tener más disposición a implementar estrategias, participar en capacitaciones y, según lo demostró el Hotel E en sus entrevistas, tienen mayor inclinación por establecer vínculos duraderos con la marca país, lo que beneficiaría a Esencial Costa Rica.



Este tipo de negocios pueden posicionarse con la misma fuerza de hoteles como el A y el D, aprovechando su ubicación, los recursos naturales, la cultura de sostenibilidad que el ICT ha logrado posicionar en la industria de turismo gracias a los años de gestión y los elementos culturales ligados a la naturaleza del turismo rural comunitario. Realizando estrategias de relacionamiento específico en este sector se lograría ofrecer una experiencia 100% Esencial Costa Rica y así diseñar una oferta única para el visitante extranjero.

Por otro lado, la marca pivote es “el punto de apalancamiento para un área importante del negocio (...) suministrando las bases para la fidelidad de los clientes” (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 154); con un 39% de concordancias en el universo de Esencial Costa Rica, el Hotel D se identifica como la oferta de la muestra con mayor potencial para ser una marca pivote, pues representa con mayor certeza los mensajes de la marca país y tiene la capacidad de influir positivamente en la marca. Los turistas que deseen experimentar la esencia de la marca país de Costa Rica podrán visitar este hotel para cumplir sus expectativas sobre un turismo más natural y orgánico.

En cuanto a la marca bala de plata, se busca un hotel que influyera positivamente la imagen de Esencial Costa Rica, ya que es en esta estrategia que la construcción de vínculos se hace involucrando más a las partes, pues tiene directo beneficio para la marca madre.

A diferencia de la propuesta de marca estratégica, en la cual la marca país podrá ver resultados a largo plazo y debe diseñar un plan de seguimiento y capacitación más complejo, en la bala de plata puede redirigir la estrategia para contar con resultados más directos, pues no debe empezar de cero.

Es aquí donde el Hotel A tiene todo para fortalecer a Esencial Costa Rica a corto plazo, siempre y cuando perciba que es una relación bidireccional, con beneficios en ambas vías. El Hotel A, a diferencia de otros que cuentan con respaldo de marcas internacionales, tiene mayor disposición a implementar estrategias que promueva el ICT, hacer pruebas y establecer indicadores para evaluar su impacto. Este hotel indica que le gustaría que el gestor de la marca país le brinde más herramientas y acompañamiento.

El último papel de la cartera es el de la marca vaca lechera, la cual “posee una base de clientes significativa” como lo es el turismo corporativo, y “no requiere las mismas inversiones que son necesarias para las otras en la cartera” (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 155).

Actualmente el ICT está involucrado en la construcción de un centro de convenciones que, aunado a los mensajes que brinda Esencial Costa Rica en aspectos como la ubicación, la versatilidad que ofrece un país que tiene “todo al alcance”, que cuenta con condiciones de clima que lo hacen apropiado para todo el año y las manifestaciones de los atributos más ligados al emprendimiento, la infraestructura, el servicio, la seguridad y la formación profesional, entre otros, permiten que los hoteles F, C y E se beneficien de la marca sin generar nuevos procesos ya que la marca actual cuenta con todos estos argumentos.

No obstante, no se descarta que deba hacer ajustes para posicionar esta perspectiva más allá de lo verde y lo natural. La marca país cuenta con los recursos para hablarle al turismo corpora-

tivo y de eventos, sin embargo, no es algo que se haya proyectado en general por parte del ICT. La gestión de la marca país desde la perspectiva de una arquitectura de marca llega a un momento, posterior a la organización del espectro relacional de la marca y los papeles de la cartera, en el que se debe fijar la atención en ciertos detalles que potencien los beneficios resultantes de la relación hacia un contexto específico de un producto en un mercado. Aaker y Joachimsthaler (2007) plantean el surgimiento de una oferta cuando las marcas interactúan, lo que conlleva gran interés para el caso de Esencial Costa Rica en esta investigación.

Desde el momento del licenciamiento de una empresa hotelera, o incluso a partir del proceso previo, existe una relación entre esta marca particular y la marca país. Al definir el rol de contexto producto-mercado de este vínculo se puede determinar más ampliamente los términos de la relación entre ambas partes y con ello a fortalecer la propuesta de gestión conjunta desde una perspectiva de relaciones públicas que agregue valor.

Los resultados arrojan que la relación ideal es de co-marca pues al tratarse de un producto en un mercado, el nivel de especificidad de la oferta puede generar apalancamientos y ampliar los beneficios del vínculo. Es en la estrategia de comunicación donde se debe operacionalizar la forma de llevarlo a cabo, por ejemplo con una gama de productos o paquetes "Esencial Costa Rica".

Las características particulares de un producto "Esencial Costa Rica" podrán variar en cada hotel licenciado, pero lo importante es que cada empresa pueda construir una oferta determinada con una estrategia de comunicación asignada para apelar a un segmento de mercado definido. Si bien la marca país no es de conocimiento general ni su existencia implica una identificación obligatoria en toda la audiencia, sin duda los gestores institucionales y cada hotel podrían encontrar un "nicho de turistas Esencial", un segmento de mercado con ciertos atributos, al que ofrecerle un producto específico que reivindique la relación y los roles de cada una de las marcas involucradas en el licenciamiento.

Aunque es algo que todavía no existe, este rol de contexto producto-mercado también sería beneficioso para la gestión de la marca país, ya que como lo reconocen en el ICT, los hoteles son sus aliados y a partir de la interacción de estos productos donde Esencial Costa Rica funciona como co-marca, en el contexto de cada hotel licenciado para un mercado específico, se generarían asociaciones y transferencias de atributos que nutrirían el contenido de la marca país y fortalecerían su posicionamiento en el público objetivo de los visitantes extranjeros.

Como se ha mencionado, la marca país es una marca en constante evolución, la cual, cada vez que una nueva empresa se licencia como Esencial Costa Rica, tiene la posibilidad de crecer en tanto se generarán nuevas interacciones y sinergias. Por esta razón es de suma importancia implementar un modelo de estructura que permita organizar la cartera de marcas licenciadas para manejar su comunicación desde el ámbito interno; el modelo propuesto para llevar a cabo ese abordaje es el de la arquitectura de marca.

La tercera dimensión de las propuestas por Aaker y Joachimsthaler (2007) que se desarrolla en este apartado es la de la estructura de la cartera de marcas. Precisamente en este componente de la teoría de arquitectura de marca es donde se pueden definir las pautas para explicar y construir la relación de Esencial Costa Rica con sus empresas licenciadas. Ante estas posibi-

lidades, el equipo investigador considera que las agrupaciones de marcas son la mejor opción para dar lectura a la compleja cartera de marcas que constituye Esencial Costa Rica.

Es posible construir una estructura por agrupación basándose en las características representativas de cada empresa hotelera licenciada. El ICT no posee una categorización específica de las empresas turísticas que pertenecen a la marca país ya que utilizan otro tipo de reconocimientos como la Declaratoria Turística y el Certificado de Sostenibilidad Turística para clasificar a las empresas del sector. Al consultarle a las personas encargadas de la gestión de Esencial Costa Rica en el ICT sobre las empresas hoteleras licenciadas y cómo las relacionarían, establecieron similitudes por el tipo de servicios que ofrecen y principalmente por el público al que se dirigen.

**Tabla 1. Clasificación de los hoteles parte de la muestra según las categorías definidas**

Categoría	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Turismo de reuniones			X			X
Turismo de negocios por cercanía			X		X	X
Turismo de atracciones				X	X	
Turismo nacional			X			
Bienestar y alta calidad						
Aventura - todo incluido				X		
Aventura con actividades incluidas	X			X		
Turismo de parejas	X		X		X	

Fuente: Elaborado por el equipo investigador a partir de entrevistas con los sujetos de estudio, 2017.

La categorización de los hoteles le permite a la marca establecer criterios para sus relaciones, ya que se identifican necesidades comunes y se determinan a la vez los beneficios que pueden obtener ambas partes como resultado del licenciamiento. El interés de los hoteles por recibir aportes de la marca es latente.

Fortalecer las relaciones de la marca se ve como el paso a seguir con las empresas hoteleras licenciadas, quienes se encuentran a la espera de que en la siguiente etapa del ciclo de Esencial Costa Rica se consiga una integración de esta red de marcas para brindar beneficios al hotel según su nicho.

Es precisamente por la diversidad de productos licenciados con la marca país, que desarrollar una estructura que sistematice la incorporación de nuevas marcas, permitiendo visualizar los mejores puntos de encuentro y estrategias para fortalecer su relación con Esencial Costa Rica, se podría convertir en una herramienta ideal para la gestión del ICT.

La cartera de marcas "incluye todas las marcas y submarcas vinculadas a la oferta de producto-mercado" (Aaker y Joachimsthaler, 2007: 152), por lo tanto la cartera del ICT en el contexto de marca país está compuesta por 22 marcas.

Se entiende que el ICT debe licenciar a todas las empresas hoteleras que pasen por el proceso y cumplan con los requisitos. Sin embargo, el equipo investigador propone estrategias diferenciadas en la gestión, las cuales implicarían más o menos esfuerzos según el caso. Es precisamente desde esta posición que resulta fundamental priorizar segmentos y especificar los planes de relacionamiento con criterios estandarizados como los que se proponen en este modelo de arquitectura de marca. El ejercicio de identificar las marcas hoteleras licenciadas brinda claridad de la oferta disponible, mas su lectura no se limita a nombrarlas. Debe analizarse el aporte de cada una de estas empresas a la marca país e identificar hacia dónde es necesario trabajarse.

## 5. Discusión y conclusiones

El equipo investigador trabajó sobre una propuesta a partir de la teoría de arquitectura de marca de Aaker y Joachimsthaler (2007), la cual puede ser revisada para que se adapte al complejo contexto de una marca país. Siguiendo estos principios de relacionamiento, se podría lograr una gestión de la marca país desde las relaciones públicas, resolviendo necesidades expresas de los hoteles como estrategias diferenciadas según características propias de cada negocio, determinación de roles dentro de la cartera de marcas y establecimiento de vínculos fuertes entre el Instituto Costarricense de Turismo y sus públicos.

El desarrollo de la investigación propone el diseño de un modelo de arquitectura de marca que responda cómo se estructuraría la organización en la relación de las empresas hoteleras licenciadas y la marca país, operacionalizando cada uno de los roles, papeles y estructuras. En ese sentido, el equipo investigador concluye que el primer paso que debe dar el ICT es llevar a cabo un mapeo de lo que sería su cartera de marcas, con el fin de analizar el aporte de cada uno de estos hoteles (papeles de cartera) en relación con el apalancamiento y posicionamiento de la marca país y, según eso, definir acciones para trabajar en conjunto (roles producto-mercado). Una vez que tanto ICT como hoteles licenciados consigan comprender el nivel de similitudes entre los decisores de compra y la marca país, el ente gestor de la marca en la industria de turismo podría construir una relación diferenciada a partir de la elaboración de sus mensajes, con base en un método definido, que al final logre transformar a Esencial Costa Rica en un papel conductor, lo que también sería un incentivo adicional para los hoteles, según lo indicado por los representantes entrevistados.

En la complejidad de la relación esperada entre el ICT, como gestor de la marca país para la industria turística, y las empresas hoteleras licenciadas existe una tensión paradójica entre homogeneización y diferenciación, la cual si no se supera puede consistir en una barrera para el relacionamiento estratégico efectivo. Mientras que el ICT busca un mecanismo para facilitar la gestión (homogeneización), puede relegar a un segundo plano la comprensión de que es precisamente en la heterogeneidad de la oferta turística que está el poder de realmente aprovechar la multidimensionalidad de Esencial Costa Rica.

Por lo tanto, una adecuada gestión de la marca país desde el modelo de arquitectura de marca propone definir los niveles de similitud, diferencia e influencia recíproca para comprender los valores que puedan fungir como papeles conductores y generar apalancamiento con cada una de las marcas hoteleras; el modelo explicado en el análisis realizado por el equipo investigador

indica que se debe aplicar un sistema de vinculación de marcas diseñado para el contexto de una marca país con el fin de definir el tipo de vínculo que se formará en cada estrategia de relacionamiento con la oferta hotelera.

En ese sentido, para identificar los objetivos de la estrategia de comunicación de cada uno de los hoteles licenciados en relación con la marca país, el ICT debe partir del análisis de los papeles de cartera de modo que se construya una oferta que permita concretar los beneficios que obtiene un hotel al licenciarse como Esencial Costa Rica. Estos productos de comunicación y mercadeo podrían delimitarse según el nicho de mercado que será categorizado de acuerdo con la agrupación de marca planteada en este artículo u otra redefinida por el personal del Instituto Costarricense de Turismo.

La propuesta de arquitectura de marca estudiada y desarrollada en este artículo aborda el objeto de estudio desde una postura instrumental según la cual el ICT puede aplicarla para comprender la diversidad de las ofertas hoteleras y proponer una nueva manera de dialogar desde Esencial Costa Rica con estas, para realmente generar un beneficio en las empresas licenciadas. Es por esta necesidad de comprensión que el equipo investigador considera como un factor relevante la posibilidad de que la marca país se aleje un poco de procesos como el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) y la Declaratoria de interés turístico a la hora de recibir solicitudes de licenciamiento, ya que la cobertura de algunos indicadores de Esencial Costa Rica con esas otras herramientas provoca una pérdida de oportunidades para conocer integralmente a las empresas y generar una estrategia de comunicación que realmente responda a las necesidades de cada una de las partes, con lo cual se podría gestionar la brecha entre lo que se está proyectando a nivel internacional y lo que eventualmente pueda ofrecer un hotel licenciado. Incluso, entender la cabida de los hoteles en el universo de la marca país (cartera de marcas) permitiría redirigir los esfuerzos, pues es comprensible que el ICT no pueda dar el mismo nivel de seguimiento a todos los hoteles, pero sí podría priorizar para estar más presente en los más representativos para los intereses de la marca país.

Este caso es, por lo tanto, una muestra del valor potencial que la propuesta teórica de la arquitectura de marca tiene a partir de una reinterpretación desde la perspectiva de las relaciones públicas. El caso de Esencial Costa Rica y el sector turístico costarricense puede funcionar como un ejemplo piloto de lo que otras marcas país lograrían si se revisan sus estrategias de gestión, posicionamiento y relacionamiento con los *stakeholders*. La novedad y pertinencia de lo aquí expuesto radica precisamente en la postura a partir de la cual se abordan la teoría y el objeto de estudio, una integración de la que no hay antecedentes y que podría cambiar sustancialmente el campo de acción y los alcances en esta materia. El paso siguiente es continuar con el monitoreo de las variables, así como profundizar y aumentar el enriquecimiento de las preguntas de investigación.

## 6. Referencias bibliográficas

- [1] Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2007). *Liderazgo de marca*. Bilbao: DEUSTO S.A. Ediciones. Recuperado de <https://goo.gl/tLVGKF>
- [2] Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- [3] Branzai. (2013). *Sistemas de Vinculación de Marca. [Registro web]*. Recuperado de <https://goo.gl/xWGHRq>
- [4] Capriotti, P. (2007). El concepto de la relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera pública, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, (7), 65-80. Recuperado de <https://goo.gl/XQcYgr>
- [5] Echeverri, L., Estay-Niculcar, C. y Rosker, E. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del Sur. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, (21), 288-305. Recuperado de <https://goo.gl/vdUtmD>
- [6] Fuentes, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y pensamiento*, 51(26), 80-97. Recuperado de <https://goo.gl/javmwh>
- [7] Gertner, D. y Kotler, P. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective [Un país como una marca, un producto y más: 203 Una perspectiva del marketing de lugares y la gestión de marca]. *Journal of Brand Management*, (9), 249–261. Recuperado de <https://goo.gl/ZDEHVf>
- [8] Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill
- [9] Lozano, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Recuperado de <https://goo.gl/RZU6iT>
- [10] Morgan, N. y Pritchard, A. (2004). *Meeting the destination branding challenge [Conociendo el desafío del mercadeo destino]*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [11] Scheinson, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación OSDE: Argentina.

## **CURRICULUM VITAE**

### **Javier Alonso Ballesteros Vargas**

Licenciado en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas y Bachiller en Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica, co-autor de la tesis "Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica". Desde hace más de 5 años, Ejecutivo de cuentas en la agencia Próxima Comunicación y Relaciones Públicas; recientemente, miembro fundador del movimiento sociopolítico (electoral) Coalición Costa Rica.

### **Pamela Priscilla Cambronero Fernández**

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas en la Universidad de Costa Rica y co-autora de la tesis "Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica". Actualmente, Oficial de Relaciones Externas en la Unidad de Comunicación y Mercadeo de la Fundación Omar Dengo.

### **Cristin Gloriana Ramírez Poveda**

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva con concentración en Relaciones Públicas y Bachiller con concentración en Publicidad en la Universidad de Costa Rica y co-autora de la tesis "Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica". Actualmente, Consultora con experiencia en comunicación estratégica, digital, innovación y comunicación para el desarrollo.