



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
TRABAJO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN

Marcas en la “Era Conceptual” – El Caso de Cafédirect

Significado, Inspiración, Propósito: Sobre cómo capitalizar estas crecientes necesidades en la sociedad moderna del mundo desarrollado.

**Alumno: Rocío Noya**

**Legajo: 17133**

**Mentor: Roberto Serra**

---

**Firma del Mentor**

**Victoria, 31 de mayo de 2011**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo parte de las ideas señaladas por Daniel Pink (2005), en su libro “*A Whole New Mind*”, donde el autor señala que aquellas marcas que den respuesta a la incesante búsqueda de sentido, inspiración y propósito que caracteriza la “Era Conceptual” (la sociedad actual del mundo desarrollado y capitalista) llevan las de ganar. El presente trabajo explora las características que debiera tener una marca para poder efectivamente capitalizar estas necesidades. Partiendo de la premisa de que las marcas embeben un símbolo del cual se apropian los consumidores para satisfacer sus deseos, auto-expresarse y alcanzar su yo ideal; podemos decir que las necesidades de la Era conceptual respecto al consumo se resumen en la búsqueda de marcas transformacionales que permitan alcanzar el *yo ideal* particular de esta era; un *yo ideal* en línea a valores trascendentales y con sentido de causa.

A partir del estudio cualitativo de libros, papers y del análisis del caso Cafédirect se encontraron una serie de atributos que la marca puede considerar para efectivamente capitalizar estas necesidades. Si bien no se pudieron obtener conclusiones generales a partir del análisis de un sólo caso, sí encontramos una lógica detrás de la construcción de su marca que otras empresas podrían considerar.

En primer lugar, se encontró que la creación de valor simbólico alrededor de ideales éticos es una posible primera respuesta para capitalizar estas necesidades. Los ideales éticos responden a la naturaleza de las necesidades y tensiones de la Era Conceptual al proveer dirección, sentido y propósito.

En segundo lugar, se encontró que la marca debe construir una identidad en forma completa, rica tanto en valores tangibles como intangibles. Estos últimos cobran gran importancia ya que es lo que permitirá a la marca posicionarse como referente cultural, ofreciendo un estilo de vida alternativo y guiando a los consumidores en la construcción de su yo ideal. La marca debe crear una cultura que exceda su ofrenda material. Como si fuera una persona, debe literalmente hablarle de otras cosas que no estén necesariamente ligadas a la ofrenda tangible. Esta característica le dará a la marca su carácter transformacional.

Por último, se encontró que para verdaderamente capitalizar las tensiones, la marca debe alcanzar a la mayor cantidad posible de personas pertenecientes a su target al crear un mensaje pegajoso que pueda esparcirse como un virus.

## **PALABRAS CLAVE**

Era Conceptual; Búsqueda de significado, inspiración y propósito; Marca; Necesidades; Marcas transformacionales; *Yo Ideal*; Identidad; Posicionamiento; Marcas como referentes culturales; Valor simbólico; *Stickiness Factor*



*“We are born for meaning, not pleasure, unless it is pleasure that is steeped in meaning”-Jacob Needleman*



# ÍNDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	6
1. Problemática.....	6
2. Preguntas de investigación .....	7
2.1 Pregunta central:.....	7
2.2 Subpregunta/s:.....	7
3. Objetivos .....	7
3.1 General:.....	7
3.2 Específicos .....	7
4. Justificación de las razones del estudio.....	8
5. Marco Teórico.....	8
5.1 Definición de Conceptos .....	8
5.2 Esquema del trabajo .....	9
5.3 Desarrollo de Ideas.....	9
6. Estrategia Metodológica.....	29
6.1 Tipo de Estudio .....	29
6.2 Caso de Estudio.....	29
6.3 Técnicas de Recolección de Datos .....	30
CAPITULO II: LA ERA CONCEPTUAL.....	32
1. Breve Reseña.....	32
2. Manifestaciones de la Era Conceptual .....	32
3. La Era Conceptual y La Crisis Económica .....	37
4. Tensiones de la Era Conceptual .....	40
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CASO CAFEDIRECT.....	41
1. Breve Reseña de la Marca.....	41
2. Sobre el contenido del Valor Simbólico- Prácticas Fairtrade .....	42

3. Identidad, Posicionamiento e Imagen de Marca .....	46
3.1 La Marca como Producto .....	46
3.2 La Marca como Organización .....	47
3.3 La Marca como Persona .....	51
3.4 La Marca como Símbolo .....	52
3.5 Identidad Esencial e Identidad Extendida .....	53
3.6 Proposición de Valor .....	54
3.7 Relación con los Consumidores .....	58
3.8 Posicionamiento .....	58
3.9 Imagen de Marca .....	60
4. The Stickiness Factor– SUCCES FRAMEWORK .....	62
4.1 Simplicity .....	62
4.2 Unexpectedness .....	62
4.3 Concreteness .....	66
4.4 Credibility .....	72
4.5 Emotions .....	75
4.6 Stories .....	75
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
FUTURAS LINEAS DE ANÁLISIS .....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXOS .....	96

# CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

## 1. Problemática

La creciente popularidad del Arte de Vivir; del Yoga; de los gimnasios conceptuales que se constituyen como templos para el espíritu y de las clases sobre “felicidad” dictadas en MBAs. El furor del ecoturismo y el turismo espiritual; el crecimiento de las carreras de aventura y de los hobbies como la fotografía, son el reflejo de que algo está ocurriendo en la sociedad actual. Daniel Pink (2005) sostiene que una búsqueda desesperada de sentido, propósito e inspiración caracteriza la sociedad actual en los países desarrollados y capitalistas.

Mi trabajo pretende continuar en parte la obra de Daniel Pink “*A Whole New Mind*” donde el autor explora las características de la sociedad actual, a la cual denomina “La Era Conceptual”. Allí, el autor sostiene que las marcas exitosas del futuro serán aquellas que puedan capitalizar la **gran demanda estética, espiritual y emocional** de esta era. Pink cita a Karlgaard, un renombrado editor de Forbes para señalar las tendencias a las cuales apostar: “*Meaning. Purpose. Deep life experience. Use whatever word or phrase you like, but know that consumer desire for these qualities is on the rise. Remember your Abraham Maslow and your Viktor Frankl. Bet your business on it.*” (Karlgaard 2004, citado por Pink, 2005: 215)

Mi trabajo continúa el libro de Pink en la medida que me pregunto qué atributos debe tener una marca para capitalizar estas tendencias. Acotaré el análisis a los atributos marcarios con los que cuenta Cafédirect, una empresa inglesa Fairtrade de gran crecimiento en los últimos años con el objetivo de analizarla en profundidad. Si bien no podremos sacar conclusiones generales para todas las marcas, sí podremos sugerir qué lógica podrían seguir otras marcas para capitalizar estas necesidades.

## 2. Preguntas de investigación

### 2.1 Pregunta central:

**¿Qué atributos debe tener una marca para capitalizar las demandas de la “Era Conceptual”?**

### 2.2 Subpregunta/s:

- *¿Sobre qué tipo de contenido debe basarse el valor intangible de la marca dadas las necesidades acotadas en el objetivo de estudio?*
- *¿Cómo debe crear contenido / valor simbólico la marca?*
- *¿Qué debe hacer la marca para construir un mensaje memorable que permita esparcir la idea como un virus?*
- *¿Cómo responde a éstas preguntas el caso de estudio?*

## 3. Objetivos

### 3.1 General:

Comprender qué atributos debe tener una marca para capitalizar las demandas de la “Era Conceptual”

### 3.2 Específicos

- Analizar qué tipo particular de valor simbólico responde a las necesidades de la era conceptual y describir cómo se manifiesta esto en Cafédirect.
- Analizar cómo crear una identidad completa que dote a la marca de valor simbólico y describir cómo construye su identidad Cafédirect.
- Analizar cómo construir un mensaje pegajoso y describir cómo lo hace Cafédirect.



#### **4. Justificación de las razones del estudio**

En primer lugar, creo que las características de la Era Conceptual generan un marco para la creación de empresas que atiendan no sólo a objetivos económicos; sino también sociales. Independientemente de la naturaleza de la marca, ya sea social o no, considero que se presenta una oportunidad única para crear empresas redituables y que a la vez persigan ideales éticos.

En segundo lugar, me interesa estudiar el rol de las marcas que se constituyen como referentes culturales y que mantienen conversaciones con sus consumidores sobre otros temas además del producto en sí. Creo que la tecnología generó el medio perfecto para multiplicar las conversaciones; y que la Era Conceptual, provee mucho contenido sobre el cual establecer conversaciones entre la marca y los consumidores.

Por último, creo importante continuar el trabajo de Daniel Pink para no sólo crear mayor conocimiento sobre las necesidades de la Era Conceptual sino también sugerir posibles cursos de acción que los *brand managers* puedan considerar.

#### **5. Marco Teórico**

##### **5.1 Definición de Conceptos**

Respecto a la pregunta central, cuando hablamos de capitalización nos referimos al beneficio que se puede obtener al convertir una cosa o una situación en una ventaja. (Enciclopedia Merriam-Webster). El objetivo de cualquier empresa es maximizar el beneficio. Es sumamente importante aclarar que nos referimos al término *beneficio* en sentido amplio; no necesariamente económico. De esta forma, maximizar el beneficio puede implicar llegar a la máxima cantidad de clientes, contribuir al bienestar de la máxima cantidad de personas, o mejorar lo máximo posible el bienestar de un determinado grupo. El límite sobre lo que el beneficio se refiere está dado por la naturaleza, la misión y la visión de la empresa: “ *The only real difference between a profit-maximizing business and a social business is their objective and therefore the criteria by which it should be evaluated: it is “operated as a business enterprise, with products, services, customers, markets, expenses, and revenues – but with the profit-maximizing principle replaced by the social-benefit principle”* (Yunus, 2007 citado por Bylund and Mondelli, 2009: 1)

## **5.2 Esquema del trabajo**

El trabajo estará dividido en dos partes. En la primera, me dedicaré a explicar y analizar lo que Daniel Pink (2005) denomina la **“Era Conceptual”**. Es decir, las características y tendencias que se observan en la actualidad y que van a marcar el estilo de vida de los años subsiguientes. Para reforzar su teoría, aportaré ejemplos de fenómenos que observo en el mundo contemporáneo con el objetivo de ir construyendo una “gran foto”.

En la segunda parte, con el estudio de caso, analizaré qué atributos debe tener una marca para efectivamente capitalizar estas demandas. Estudiaré el caso en relación a tres aristas que se corresponden con las sub-preguntas y objetivos específicos de investigación: el contenido del valor simbólico, la forma en que se construye la identidad, y la construcción de un mensaje memorable.

## **5.3 Desarrollo de Ideas**

### **5.3.1 El contenido del valor simbólico. – El rol de los ideales éticos en el contexto de la Era Conceptual**

Antes de entrar puntualmente en el rol de los ideales éticos, debemos profundizar sobre la relación que existe entre las marcas y la satisfacción de los deseos. Comenzaremos estudiando éstos últimos:

#### **- Necesidades, Deseos y Trascendencia**

Wilensky (1998) sostiene que la demanda está estructurada en base a las necesidades y los deseos. Por un lado, las necesidades determinan las fronteras del negocio y definen el plan estratégico. Por el otro, los deseos determinan el posicionamiento de la marca y definen el plan de marketing. Wilensky (1998) se refiere a las necesidades de una forma más acotada que otros autores (E.g. Maslow, 1991). Confina las necesidades al carácter físico, y por ende pueden ser satisfechas mediante el consumo de productos. No así los deseos, que se satisfacen mediante el consumo de símbolos. *“El ser humano se caracteriza por una estructura deseante que tiene en la insatisfacción el verdadero motor de la demanda. El deseo se desliza de objeto en objeto sin ser satisfecho jamás: el hombre padece de una frustración esencial. Mientras que la necesidad por su carácter físico puede ser satisfecha,*

*el deseo, por su naturaleza simbólica solo puede ser cumplido para, inmediatamente, reiniciar el ciclo de la demanda” (Wilensky, 1998: 34)*

En cuanto a las necesidades, Maslow (1991), las ordenó jerárquicamente en una pirámide en la cual se plantea que la persona va ascendiendo de nivel una vez satisfecho el nivel en el que se encuentra. La pirámide está constituida por los siguientes escalones comenzando por el más básico: Necesidades psicológicas (respiración, alimentación, descanso y sexo); necesidades de seguridad (seguridad física, empleo, recursos, moral, familiar, salud etc.); necesidades de afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual); necesidades de reconocimiento (auto-reconocimiento, confianza, respeto y éxito); y, finalmente necesidades de autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, resolución de problemas, etc). Estos cinco niveles se dividen en dos grupos: las cuatro primeras necesidades más básicas se denominan “necesidades de déficit” y el quinto nivel se denomina “necesidad de ser”.

Koltko-Rivera (2006), profesor e investigador de New York University, sostiene que Maslow agregó un sexto nivel hacia el final de su vida: el nivel de **Trascendencia**: *“The conventional description of Abraham Maslow’s (1943, 1954) hierarchy of needs is inaccurate as a description of Maslow’s later thought. Maslow (1969a) amended his model, placing self-transcendence as a motivational step beyond self-actualization.”* (Koltko-Rivera, 2006: 302) En el nivel de **“trascendencia”** el hombre busca dos cosas: En primer lugar, perseguir una causa más grande que si mismo. El hombre en búsqueda de trascendencia desea servir a otros y proclama devoción por un ideal o una causa, como puede ser la justicia social, el ambientalismo o la religión/espiritualidad. En segundo lugar, busca concebirse como parte de algo más grande a través de *peak experiences* (experiencias místicas, estéticas, emocionales con la naturaleza etc). (Koltko-Rivera 2006).

En relación a la necesidad de trascendencia que señala Maslow, Viktor Frankl (1946) escribió en su mundialmente famoso libro *“Man’s Search for Meaning”* que la principal motivación humana no es encontrar placer o evitar el dolor, sino encontrar el significado de la vida. Continúa diciendo que la búsqueda de sentido es una fuerza que habita en todos nosotros, pero que su exteriorización depende de una combinación de causas internas y externas. (Frankl, 1946 citado por Pink, 2005: 208)

Volviendo a Maslow (1991), encontramos que se refiere a las necesidades en una forma mucho más general que Wilensky (1998). Es por eso que podemos decir que las necesidades de auto-realización y trascendencia convergen con el concepto de deseo de Wilensky que se desarrolla a continuación:

Los deseos poseen una naturaleza simbólica porque lo que se añora es un símbolo que no se tiene. (Ej. En términos de Wilensky, la frase: “*necesito una campera Ralph Lauren*”, no sería adecuada debiéndose reemplazar el verbo *necesito* por *deseo*. La razón es que lo que se añora es el símbolo que reportaría adquirirla, como puede ser status, reconocimiento etc).

También debemos analizar la configuración múltiple de la personalidad del consumidor: *“El yo del sujeto se conforma por el yo que surge de su nombre y apellido o de su cédula de identidad. También se configura por su yo corporal que proviene de su imagen reflejada en el espejo. Por otra parte, el yo rolístico queda definido por el lugar que le aporta su trabajo o profesión. El yo ideal, surge de lo que el sujeto querría ser y como se quiere ver o como quiere ser visto. Finalmente en el actual contexto sociocultural un importante componente del sujeto es el yo marcario, definido por el carácter de las marcas que expresan o completan su personalidad.”* (Wilensky, 1998: 151).

Resulta necesario remarcar que las necesidades de la “Era Conceptual” acotadas en el objetivo de estudio (búsqueda de sentido, inspiración y propósito) son necesidades de trascendencia en términos de Maslow, y deseos en términos de Wilensky; y los mismos determinan el “yo ideal” que se pretende alcanzar. **Un “yo” en donde la persona se concebiría como profunda, cuidadosa, consiente, feliz, ética, inteligente, responsable y con un sentido de causa.** Ahora que comprendimos cómo se encuentra configurada la demanda, lo que debemos analizar es qué atributos debe tener una marca para capitalizar estas tendencias y dar una respuesta al “yo ideal” particular al que se aspira. Con este fin, primero debemos comprender la relación entre las marcas y los deseos, es decir, el rol que cumplen las marcas en la satisfacción de los deseos y el yo ideal.

## - La Marca y su Valor Simbólico como Vehículo de Realización

En este punto, el objetivo es explicar cómo el valor simbólico de la marca permite satisfacer los deseos que rigen la demanda y aportar a la realización de la persona en la medida que responden a las necesidades del “yo ideal”:

Primero debemos comenzar profundizando sobre el concepto “marca”:

¿Qué es una marca?

Existen muchas definiciones de marca, pero resumiré aquí las que resultan más relevantes para este trabajo:

*“La marca es una instancia semiótica, una forma de segmentar y dar sentido. El papel primordial de la marca es crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto social”* (Semprini 1995, citado por Gualda y Rodríguez, 2005: 56)

*“La marca es todo lo que hace al un producto más que un producto”* (Kapferer, 2008: 155)

El punto clave de estas definiciones es que si bien es necesario ser competitivos e innovadores a nivel producto, esto no puede constituir la base de ventaja competitiva o de diferenciación porque resulta fácilmente imitable. La marca debe superar este nivel y alcanzar características más intangibles:

*“What makes the brand incomparable then ceases to be exclusively the product or the service, but the idea that accompanies it: the **intangible**. This is why the major brands are all brands that have a vision, that are not culturally empty. They are based on an intimate and personal **‘big belief’** (Edwards and Day, 2005), which they make real through their products, services, customer relations and marketing communications. **This strong idea, which energizes all the brand’s activities, is communicative: it is the source of all conscious or unconscious adherences.**”* (Kapferer, 2008: 156)

¿A que nos referimos cuando hablamos de aspectos inmateriales? *“Entendemos por aspectos inmateriales todo lo que el producto puede evocar en el campo imaginario, la*

*simbología profunda que puede tener, y todo lo referido a las características del producto percibidas en forma subjetiva”* (Semprini, 1995:23)

Lo clave es plantearse cuál es el verdadero carácter de la ofrenda económica: ¿se trata de un producto/ servicio o de una idea? Las grandes marcas logran que el producto sea sólo un medio que embebe la idea, el concepto, y así convierten su ofrenda económica en un símbolo. *“In summary, a brand is a shared desirable and exclusive idea embodied in products, services, places and/or experiences.”*(Kapferer, 2008:13). Pine y Gilmore argumentan en la misma línea sosteniendo que **“Cuanto más intangible se vuelve la ofrenda económica, más tangible se vuelve su valor.”** (Gilmore y Pine, 1999: 341)

Holt (2003) hila aun más fino el concepto de valor intangible argumentando que las marcas “ícono” no sólo abrazan “ideales” o “mitos”, sino que persiguen aquellos **ideales que resuelven las tensiones presentes en la sociedad.** *“Every society needs myths-simple stories that help people deal with tensions in their lives. Today's most potent brands succeed by providing them.”* (Holt, 2003: 43)

En primer lugar, argumenta que las marcas ícono deben abrazar ideales que permitan una conexión con la cultura. El foco debe estar en lo que la marca representa culturalmente, qué simboliza. Las marcas debieran competir por *“cultural share”* y no *“market share”*. El poder recae en que los íconos permiten a las personas experimentar “mitos”: la marca ícono encarna el mito, lo vuelve tangible, y mediante su consumo, se accede a la experiencia. Los “mitos” son historias con gran contenido y personajes admirados. Las personas encuentran en los mitos **valores bajo los cuales vivir y guías para comprender el mundo.**

En segundo lugar, y aquí redobla la apuesta, **Holt (2003) sostiene que se deben perseguir aquellos ideales que específicamente resuelvan las tensiones entre los verdaderos sentimientos de la persona, y la ideología prevalente en la sociedad. Es decir, debe hablarles a los “rebeldes”, los que sienten que no pueden seguir viviendo bajo la ideología imperante.**

*“The contradictions between ideology and individual experience produce intense desires and anxieties, fueling the demand for myths. That demand, in turn, gives rise to what I call “myth markets.” [...] More often than not, in America at least, those who win in myth markets are performing a myth of rebellion.[...] The most successful icons rely on an intimate and credible relationship with a rebel world: Nike with the African American*

*ghetto, Harley with outlaw bikers, Volkswagen with bohemian artists, Apple with cyberpunks*” (Holt, 2003: 44). Comprender el poder de los “mitos rebeldes”, que se presentan como vehículos para vivir de forma alternativa, es relevante para el objeto de estudio ya que la búsqueda de inspiración sentido y propósito tiene lugar en un marco de extrema tensión: el choque entre los valores materiales e inmateriales, la tensión entre el tener y el ser, la resignación de bienestar espiritual en pos de bienestar económico. Más adelante en este trabajo se dedicará un apartado para profundizar sobre las tensiones de la era conceptual que alientan la demanda de mitos a través de los cuales puedan resolverse.

Volviendo al objetivo de este apartado, comprender la relación entre marcas y deseos, la misma naturaleza semiótica de la marca es lo que permite canalizar la naturaleza simbólica de los deseos (Alderuccio, 2009: 17) Por un lado, los deseos implican la aspiración de poseer un símbolo con el que no se cuenta. Por el otro, las marcas, por su misma naturaleza semiótica “embeben” significado, símbolos. Entonces, al consumir una marca, la persona accede al símbolo; lo absorbe con el objetivo de satisfacer su deseo. La misma relación existe entre el “*yo ideal*” y el “*yo marcario*”: Como los deseos se encuentran en el plano del “*yo ideal*” podemos apreciar cómo las marcas por su valor simbólico representan una herramienta para la persecución de este ideal del ser. De esta forma la relación entre el “*yo ideal*” y el “*yo marcario*” queda configurada por la naturaleza semiótica de la marca y la simbólica de los deseos.

McCracken, sostiene que los consumidores buscan productos o marcas cuyos significados culturales se correspondan con la persona que son o que quieren ser. Utilizan los significados embebidos en la marca para construir su ser social. (McCracken, 1986 citado por Aaker, 1996)

Por su parte, Belk sostiene que lo que poseemos es parte de nuestro “yo extendido”. Es decir, nuestras pertenencias dejan de ser meras posesiones para comenzar a formar parte de la construcción del ser. (Belk, 1988, citado por Aaker, 1996)

La relación entre el valor simbólico de una marca y el yo ideal puede ser tan profunda que la persona llegue incluso a transformarse mediante la asimilación de la “cultura” de la marca. Gilmore y Pine (1999) sostienen que existe una quinta ofrenda económica: **las**

**Transformaciones.** (En orden ascendente en la progresión de valor económico, se ubican los productos básicos; los bienes; los servicios; las experiencias; y finalmente, las transformaciones). Aquí el objetivo o “la ofrenda económica” de la empresa es transformar al consumidor que en primera instancia, debe aspirar a ser cambiado. El vendedor es un provocador que otorga guías para que los aspirantes puedan alcanzar la transformación; un cambio a nivel individual sostenido en el tiempo. (Gilmore y Pine, 1999). Este punto es de vital importancia para el presente trabajo ya que en base a la teoría de Pink (2005) partimos de la premisa que en la era conceptual, las personas aspiran transformarse en mejores versiones de sí mismas con el fin de alcanzar la verdadera felicidad o satisfacción que no encuentran en sus vidas.

**En resumen, en relación al consumo, las necesidades de trascendencia características de la Era Conceptual se pueden resumir en la necesidad de encontrar marcas que provean transformaciones en línea con el “yo ideal” particular a esta era. Esto resulta clave, porque cuando investiguemos qué atributos debe tener una marca para capitalizar las tendencias de la era conceptual, analizaremos cómo construir una marca transformacional para la mayor cantidad de personas que aspiren alcanzar este yo ideal.**

Ahora que comprendimos la importancia para una marca de generar valor simbólico, podemos hilar aún más fino y comprender qué tipo de contenido particular se corresponde con las necesidades de la era conceptual y permite resolver las tensiones imperantes. Para crear marcas fuertes, debe haber en primer lugar una concordancia entre el valor simbólico y las necesidades del target. *“The person should feel better because of an association with the brand [...] A personality (o el valor simbólico en general) that is off target will not work.”* (Aaker, 1996: 159)

En segundo lugar, según Holt (2003), el contenido debe responder a las tensiones imperantes. Estas características del valor simbólico permitirán sentar las bases para la transformación y para una relación.



- **El rol de los Ideales éticos en la satisfacción de las necesidades de trascendencia de la Era Conceptual**

En la Era Conceptual, las personas aspiran transformarse en mejores versiones de sí mismas (con sentido de causa, responsables, bondadosas etc.) para encontrar felicidad y satisfacción en un nivel más profundo. Por otro lado, las tensiones que rigen la sociedad están configuradas por la disputa entre el tener y el ser. Entonces, nos preguntamos lo siguiente: ¿Qué tipo de contenido es relevante a las necesidades de la era conceptual; resuelve las tensiones imperantes y en consecuencia constituye un vehículo para alcanzar la transformación deseada?

**Una posible respuesta es que las marcas cuyo valor simbólico gira en torno a ideales o causas éticas, responden a la naturaleza particular de las necesidades a ser satisfechas en la Era Conceptual y a las tensiones imperantes.** ¿Por qué? Porque una respuesta a la búsqueda de sentido e inspiración es encontrar un ideal al cual seguir que provea dirección, sentido y propósito. *“Brands that operate from a **higher purpose** create deep relationships with customers who are yearning for connection, for community, and for participation in something bigger than themselves.[...] The challenge for brands going forward will be to authentically create and sustain their own intangible marketplaces, using their ideals to connect, unite, and inspire.”* (Millward Brown, 2011)

Vale la pena aclarar en qué medida los ideales éticos constituyen un vehículo para la transformación, la cual siempre tiene lugar en el plano individual. A simple vista pareciera que seguir un ideal ético y obrar bien implicasen resignar un beneficio ya que uno cede algo para que otro esté mejor u otra cosa funcione mejor. Sin embargo, ha sido estudiado que el consumo ético se encuentra más ligado a la satisfacción individual que al altruismo. Es decir, si bien al consumidor ético le pueden eventualmente importar las consecuencias positivas generadas en una tercera parte a causa de su accionar; la razón principal del consumo es el bienestar en el plano individual que se genera a partir del mismo.

En esta línea, Szmigin, Carrigan y O’Loughlin (2006) analizan los drivers de consumo de productos “éticos”. La conclusión central es que cuán éticos son es simplemente una variable más a la hora de analizar una marca. Los consumidores éticos valoran la marca en una manera más holística al igual que lo hacen cuando consumen marcas no éticas. **Es**

**decir, buscan la satisfacción en el plano individual al igual que lo hacen cuando consumen las otras marcas.** “A key identifier of ethical brands is that while socially and environmentally aware, they are firmly placed within the existing framework of consumer markets. Ethical consumers do not deny consumption but rather choose goods that reflect their moral, ethical and social concerns. Ethical consumption is as much part of the active social process of consumption with its material and symbolic dimensions as any other form of consumption and as such we should not view it in isolation but accept that ethical attributes will be measured by consumers among a bundle of other brand values.” (Schaefer y Crane, 2001 citado por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 399)

Schaefer y Crane (2001) argumentan que el consumidor ético no es racional. En base a sus investigaciones, describieron el consumo ético como: “*hedonistic self-indulgence, as a form of identity construction and as part of social relationships.*” (Schaefer y Crane, 2001 citado por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 399)

Szmigin, Carrigan y O’Loughlin (2006) continúan la investigación de Schaefer y Crane y sostienen que los drivers de consumo de marcas éticas se ven atravesados por cuatro dimensiones: **Distinción, Amor, Hedonismo y Estética:**

#### **Distinción:**

Los autores sostienen que el consumo ético, puede traer aparejado lo que denominan “*conspicuous consumption*”. Es decir, ciertos consumidores “**ostentan**” su consumo ético con el fin de obtener ciertos beneficios sociales o pertenecer a un grupo / status.

“*Just as conspicuous consumers are not deterred by high prices, ethical consumers, similarly, are often less concerned with the price of the commodity but look for reassurance that the goods have the appropriate ethical attribute [...] The choice of ethical brands can reflect lifestyle choices and statements of personal identity as much as prestige alternatives.*” (Schaefer y Crane, 2001 citado por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 400)

## **Hedonismo:**

Tomaré aquí la descripción de la **experiencia de consumo ético** que sugieren Holbrook y Corfmann (1985). La definen como *“intrinsicly motivated, where the appreciation of the experience is an end in itself, where virtue is its own reward.”* (Holbrook y Corfmann, 1985 citados por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 400)

Para basar su tesis, los autores toman la definición de hedonismo que provee Sidgwick, (1874) quien describe dos tipos de hedonismo. En primer lugar, el hedonismo egoísta, en donde el fin ulterior es la felicidad individual. En segundo lugar, el hedonismo universal, en donde se encuentra placer cuando el bien alcanza a la mayor cantidad de personas posibles. (Sidgwick, 1874 citado por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 400) Es en la intersección entre ambos conceptos que los autores ubican al **“hedonismo ético”**. **Al consumir este tipo de productos, los consumidores actúan hedónicamente en dos sentidos: Por un lado, experimentan placer durante la experiencia de compra (un fin en sí mismo) y por el otro, experimentan placer al contribuir positivamente con la sociedad.** *“Human motivation may include wishing to see ourselves as possessing good qualities; we may gain pleasure from responding to what we consider to be our moral obligations. Hedonism can be a legitimate dimension of ethical consumption if we accept that doing the ‘right thing’ may be associated with feelings of self-respect, which, in turn, provides us with feelings of pleasure.”* (Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 401)

De hecho, un estudio realizado por Elizabeth Dunn (2010), de la Universidad de British Columbia, sostiene que gastar dinero en otros tiende a producir más felicidad que gastarlo en uno mismo. (Dunn, 2008)

## **Amor:**

Szmigin, Carrigan y O’Loughlin (2006) explican que la necesidad de demostrar amor, afecto, cuidado, y particularmente, responsabilidad y compromiso con el otro, actúa como driver de consumo de productos éticos: *“Such a description of love serves as an important dimension to ethical consumption that encompasses deep feelings of concern for family members and friends, expressed through provisioning with care for their environment, and ensuring that the goods provided are not sullied by exploitative practices. Ethical*

*consumption can be used as a basis for emulation, indicating values and moral codes. [...]Love, in the advertising of ethical brands, is primarily presented as doing the right thing for your family.”* (Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006: 402)

### **Estética:**

En total sintonía con las características de la era conceptual desarrolladas por Daniel Pink (2005), Featherstone (1991) sostiene que la vida cotidiana está experimentando un proceso de *estetización* masiva. Argumenta que se están removiendo las barreras entre arte y vida y entre las finas artes y la cultura popular. Esto lleva a la suposición de que el arte puede estar en cualquier lugar y tomar cualquier forma. Agrega que las personas se ven continuamente motivadas a transformar su vida entera en un entorno estéticamente más placentero y que el motivo principal es la búsqueda de una identidad y estilo de vida distintivos. (Featherstone, 1991 citado por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006 )

Ahora bien, ¿qué entendemos por **“Estética”**? Goldman se refiere a la estética como el conocimiento sensorial y la percepción de la belleza (Goldman, 2001, citado por Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006).

Hekkert, define la experiencia estética como aquella que produce placer a causa de una percepción sensorial. (Hekkert, 2006)

La experiencia sensorial (a la cual ellos restringen el término estético) es inmediatamente seguida por dos fases: la cognitiva, en la cual se atribuye significado; y la emocional. Hekkert restringe el uso del término “estético”, solamente a la primera fase, a la sensorial. Sin embargo, es consciente de la dificultad que implica separar las tres fases: *“Although these three constituents of an experience are conceptually different, they are very much intertwined and impossible to distinguish at a phenomenological level. We experience the unity of sensuous delight, meaningful interpretation, and emotional involvement, and only in this unity we can speak of an experience”* (Hekkert, 2006: 160)

El término **“Green Aesthetics”** (la estética particular de la sustentabilidad) en términos no restrictivos, apela a la exaltación de los sentidos y emociones a través de una experiencia estética particular y específica. Aquí, el consumidor es conmovido por una estética que lo conecta con la idea de sustentabilidad; naturaleza; medio ambiente; comunidad; justicia social; aromas; paz; armonía; bienestar; belleza natural; idea de bien. Szmigin, Carrigan, y

O'Loughlin (2006), quienes se refieren puntualmente a "*Green Aesthetics*", toman una definición más amplia de experiencia estética que Hekkert (2006), no limitándola exclusivamente a los sentidos. Es decir, consideran las fases cognitivas y emocionales disparadas a raíz de la exaltación sensorial, como parte de la misma experiencia estética.

Los autores sostienen que más allá del placer generado a través de los sentidos, la experiencia estética "*green*" se basa en la comprensión de la posibilidad de acceder a un estilo de vida distintivo y del impacto social y ambiental que trae aparejado el objeto estético en cuestión. (Szmigin, Carrigan, y O'Loughlin . 2006).

Ahora que profundizamos los drivers de consumo ético, podemos entender la relación que existe entre los ideales éticos y la transformación a la cual se aspira en la Era Conceptual ya que señalamos los beneficios que goza el individuo en el plano individual por obrar esta forma.

**En conclusión, las empresas que se conforman alrededor de "ideales éticos"; cuya misma esencia constituye un manifiesto, tienen un gran potencial en el contexto de la Era Conceptual.** En primer lugar cumplen con las dos condiciones que debieran caracterizar al valor simbólico para crear marcas fuertes: un contenido relevante a las necesidades del *target* y que responda a las tensiones particulares e intrínsecas de la sociedad, abrazando lo que Holt (2003) llama una **cultura de rebelión**. Este punto se ampliará más adelante cuando profundicemos las características de la era conceptual y las tensiones que la atraviesan. En segundo lugar, sientan las bases para emprender el tipo de transformación pretendida por los protagonistas de la era conceptual: conectan con las emociones del consumidor en un modo muy profundo y proveen guías para vivir responsablemente en base a valores "trascendentales". Se analizará cómo Cafédirect abraza una *cultura de rebelión* y pretende ser una marca "*transformacional*" a partir del valor simbólico en torno a ideales éticos inherente a su espíritu.

Ahora que encontramos respuesta a la primer sub-pregunta de análisis, podemos pasar a la siguiente instancia: ser un vehículo de auto-expresión o transformación y abrazar una cultura de rebelión es simplemente una potencialidad de las marcas; no todas son llevadas a

su máxima expresión porque existen desigualdades en los niveles simbólicos que embeben. Una marca que concentra su identidad en los productos que ofrece es simbólicamente más pobre que otra cuya identidad es rica en ideales intangibles. Veamos a continuación qué factores debe tener en cuenta un *brand manager* para crear marcas fuertes y ricas en valor simbólico. Luego, mediante el estudio de Cafédirect, señalaremos cómo construye su identidad para no depender exclusivamente de atributos de producto.

### 5.3.2 El Rol de la identidad marcaria en la creación de valor simbólico

#### - Identidad

Aaker (1996) sostiene que tener una perspectiva completa de la identidad de marca es muy importante para evitar, entre otras cosas, basar la diferenciación sobre atributos de producto, es decir, ganar riqueza simbólica. (Aaker, 1996: 77)

Kapferer, (2008) argumenta que la relevancia de la identidad marcaria es cada vez mayor. En primer lugar porque la sociedad experimenta un auge comunicacional. Cada vez más personas buscan comunicar algo mediante sus actividades. El autor ejemplifica esto con el aumento en los presupuestos publicitarios. En este sentido, generar contenido a través de las marcas resulta clave para los *brand managers*. En segundo lugar, Kapferer sostiene que la identidad permite crear una barrera frente a las imitaciones. Hoy en día cualquier producto es fácilmente reproducible en el corto plazo y una sólida identidad carga de valor intangible a la marca, la diferencia y le permite sostenerse en el tiempo. (Kapferer, 2008: 173-174)

Aaker define la identidad como *“a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create and maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members.”* (Aaker, 1996: 68)

Dentro de la estructura de la identidad identificamos la **identidad esencial**, el espíritu de la marca que no se altera con el tiempo; y la **identidad extendida** constituida por todas

aquellas cosas que aportan textura y completitud a la marca y que pueden evolucionar con el tiempo. (Aaker, 1996: 68)

La identidad provee a la marca de dirección, sentido y propósito y le permite establecer una **relación con los consumidores** al hacerles una **proposición de valor**. (Aaker, 1996: 68) Es decir, el set de asociaciones que genera la marca le debe reportar al consumidor una serie de beneficios los cuales serán las bases de la relación.

*“A brand’s value proposition is a statement of the functional, emotional, and self expressive benefits delivered by the brand that provide value to the customer. An effective value proposition should lead to a brand-customer relationship and drive purchase decisions”*.(Aaker, 1996: 95) El beneficio funcional es aquel que se obtiene de los atributos del producto y no del valor simbólico de la marca. El beneficio emocional es la sensación o el sentimiento que se desprende a partir del uso de la marca. Por último, el beneficio de auto-expresión se basa en el poder de auto-concebirse de determinada manera y a la vez, comunicar esa identidad a partir del uso de la marca. (Aaker, 1996: 95-102)

Aaker (1996) señala **cuatro perspectivas de identidad**: la marca como producto, como organización, como persona y como símbolo. Para los fines del presente trabajo, dadas las características particulares del caso de estudio, nos concentraremos en la marca como **organización**. Sin embargo, a la hora de conformar la identidad, las cuatro perspectivas entran en juego y por tanto serán también descriptas.

En la identidad como producto, el set de asociaciones se desprende de los siguientes elementos: “Tipo de Producto” (¿Con qué tipo de productos se asocia a la marca?); “Atributos de Producto” (¿Con qué tipo de “beneficio extra” se asocia a la marca?); “Calidad” (¿Se asocia a la marca con la calidad particular del producto?); “Uso” (¿La marca utiliza algún contexto de uso para generar asociaciones?); “Usuarios” (¿La marca se apoya en algún tipo particular de usuario para generar asociaciones?); “Lugar de Origen” (¿Se asocia a la marca con algún país/región particular?)

La perspectiva organizacional significa que la identidad, es decir, el set de asociaciones, se desprenderá de los valores, la cultura, las personas, los programas y las habilidades de la organización que cuentan con características únicas.

Existe una multiplicidad de asociaciones organizacionales que los managers pueden elegir. Aaker (1996) señala la orientación social, la calidad percibida, la innovación, la preocupación por el cliente, la presencia / demostración de su tamaño y éxito y el grado de orientación local vs global. Para los fines de este trabajo, nos centraremos en la creación de asociaciones organizacionales alrededor de la **orientación social/comunitaria y la calidad percibida**. En cuanto a la primera, muchas marcas construyen su identidad basándose en el rol ético de sus organizaciones. *“Some organizations are simply good citizens and prove it in many ways including environmental sensitivity, sponsorship of worthwhile charities, interest and involvement in their communities, and even, how they treat their employees”* (Aaker, 1996: 119). En cuanto a la segunda, la calidad percibida también puede ser una asociación organizacional y no un atributo de producto. El foco está en la capacidad o la *expertise* de la organización en proveer calidad. (Aaker, 1996: 123)

Aaker sostiene que las marcas deben apoyarse sobre asociaciones organizacionales cuando la empresa cuente con personas, cultura, programas y valores tan sustanciales que puedan constituir la base de diferenciación, hacer una proposición de valor y establecer una relación con el consumidor. *“If these conditions are hold, the corporate brand should be a source of strength to the business it touches, and it should be treated as such”* (Aaker, 1996: 136)

La identidad como persona plantea la antropomorfización de la marca generando un set de asociaciones como si ésta fuera una persona.

Por último, la marca como símbolo plantea que el set de asociaciones se derive de los símbolos que representan a la marca. Se deben elevar los símbolos de tal manera que logren representar lo que la marca es. Se pretende que el símbolo sea tan intrínseco a la identidad, que con apenas verlo la marca aparezca automáticamente en nuestro pensamiento. Aaker (1996) enuncia tres tipos de símbolos: Imágenes (Ej. el logo); metáforas (Ej. el slogan) y la herencia de la marca (la historia como símbolo de lo que la marca es)



Si bien la identidad es cómo los managers quieren que sus organizaciones sean vistas, las marcas no comunican activamente todo el set de asociaciones porque aturdirían al consumidor y se perdería la claridad del mensaje. Es por eso que nos detendremos a analizar un nuevo concepto: el posicionamiento.

### **- Posicionamiento**

Según Kapferer (2008), a diferencia de la identidad, la cual constituye un concepto muy amplio a través del cual se constituye todo lo que la marca es y significa, el posicionamiento está orientado a la competencia y especifica la mejor manera de atacar el market share de los competidores.

*“A brand position is the part of the brand identity and value proposition that is to be actively communicated to the target audience and that demonstrates an advantage over competing brands”* (Aaker, 1996: 71)

Kapferer (2008) sostiene que posicionar una marca implica resaltar aquellas características que la hacen única y a la vez atractiva para el consumidor. Puede generarse a partir de dar respuesta a las siguientes preguntas: 1) ¿Una marca para qué beneficio? 2) ¿Una marca para quién? 3) ¿Una marca para cuándo? y 4) ¿Una Marca contra quién?

En esta línea, Serra define al posicionamiento como *“el lugar que se desea ocupar en la mente de los jugadores o de los actores clave.”* (Serra, 2000: 167) Resulta importante señalar que el término “actores clave” no está reducido exclusivamente a los consumidores. Dependiendo del ciclo de vida del negocio, los actores clave pueden ser accionistas, proveedores, distribuidores, clientes, etc.

Serra (2000) sostiene que la clave para lograr un posicionamiento claro consiste en seleccionar impulsores o drivers de posicionamiento. Los mismos no deben ser más de cuatro o cinco ya que de lo contrario se pierde claridad. Estos drivers deben estar presentes en todas las actividades que realice la compañía para mantener una coherencia y fortalecer la identidad y percepción de la marca.

## - **Imagen de Marca**

Hasta ahora, cuando hablamos de identidad y posicionamiento, nos referimos a las acciones que deliberadamente emprende la empresa para que la marca tome la forma deseada. Sin embargo, los managers no pueden controlar directamente cómo la marca es finalmente percibida por los consumidores o actores clave. Es aquí donde entra en juego la imagen de marca: *“un conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como cognoscitivas, que un individuo o un grupo de individuos asocia a una marca o a una organización”* (Kapferer y Thoeing, 1991: 72) .

Según Kapferer (2008) la clave es comprender que la imagen se encuentra del lado del receptor del mensaje mientras que la identidad se encuentra del lado del mensajero.

Hasta acá estudiamos las dos primeras aristas de análisis: En primer lugar entendimos la importancia de crear valor simbólico puntualmente alrededor de ideales éticos que respondan a la demanda de mitos “rebeldes” y a las aspiraciones de transformación características de la era conceptual. En segundo lugar, analizamos los recursos que tiene la empresa para generar “contenido” o valor simbólico argumentando que debe considerarse a la identidad en los términos más amplios y completos posibles para aumentar la riqueza simbólica de la marca. Ahora bien, por más que la empresa cuente con la identidad más rica y su valor simbólico se adecúe perfectamente a las necesidades de su target, no logrará capitalizar estas necesidades si sólo llega a un número reducido de personas. Para que efectivamente la empresa obtenga un beneficio que no sea marginal, debe pretender infectar a su target con una “ideavirus”.

### **5.3.3 Ideavirus y “The Stickiness Factor”:**

*“Fact is, the first 100 years of our country’s history were about who could build the biggest, more efficient farm. And the second century focused on the race to build factories. Welcome to the third century, folks. The third Century is about **ideas**.”* (Godin, 2001: 13-14)

Seth Godin (2001) plantea que en la era de las ideas, una ideavirus no es aquella que permanece estática, sino aquella que se mueve e infecta a todos los que toca. *“What’s an*

*idea virus? It's a big idea that runs amok across the target audience. It's a fashionable idea that propagates through a section of the population, teaching, and changing and influencing everyone it touches."An in our rapidly/instantly changing world, the art and science of building, launching and profiting from ideaviruses is the next frontier."* (Godin, 2001: 14)

Lo más importante que señala Godin es la crisis en el **marketing de interrupción**: Mientras que la capacidad de atención de la gente es limitada, el ambiente está muy saturado de mensajes argumentando que tal o cual producto es el mejor y nos permitirá alcanzar la felicidad deseada. Bajo este formato de "interrupción", la empresa se dirige en forma unívoca hacia su público quien en última instancia no quiere ser molestado. Por el contrario, bajo el formato "Ideavirus", la idea se autoreplica como una epidemia. Se crea un marco en el cual se logra que los consumidores hablen entre sí, se cambia el concepto de comunicación. "**Viral Marketing**" es un tipo especial de Ideavirus, es una ideavirus en la cual el *agente* es el mismo producto. Hay determinados factores en el producto o en la idea que hacen que sea autoreplicable. Para Godin, la clave del asunto está en crear una idea que valga la pena **escuchar** y **transmitir**, y a su vez, desarrollar la **infraestructura** para que el **boca a boca** tome el control. Según él, "*The future belongs to the people who unleash ideaviruses*". (Godin, 2001: 14)

Entonces, según Godin, para desatar ideaviruses necesitamos generar ideas que valga la pena escuchar y transmitir, ¿Qué herramientas se pueden utilizar para lograrlo?

Gladwell dice que se deben crear mensajes "pegajosos". Con *Stickinnes* (o el agente infeccioso) el autor se refiere a que el mensaje causa un impacto, y se graba en la memoria de la gente. Muchas veces, las ideas o productos más exitosos no son necesariamente los mejores sino los más memorables porque es la memoria quien selecciona lo que será retenido. (Gladwell, 2002)

Para analizar la "memorabilidad" o "*stickinnes*" de una idea voy a utilizar la matriz denominada SUCCES Framework (Heath y Heath, 2007). Según los autores, "*There is no formula for a sticky idea- [...] But Sticky ideas do draw from a common set of traits, which make them more likely to succeed.*" (Heath y Heath, 2007: 15). Los autores

argumentan que la habilidad del *marketer* está en detectar o incluso generar ideas con “talento natural” para maximizar la memorabilidad y enfatizan que no es aleatorio lo que recordamos.

Se puede resumir el sentido de la tesis del autor con la siguiente frase: “*The surprising lesson of this story: Highly creative ads are more predictable than uncreative ones. It’s like Tololsty’s quote: All happy families resemble each other, but each unhappy family is unhappy in its own way.*” (Heath y Heath, 2007: 23).

De esta forma proponen los “**Six Principles of Stickiness**” (**SUCCES Framework**):

**Simplicity:** Ideas profundas pero concisas, conceptos donde la idea central sea fácilmente identificable.

**Unexpectedness:** Ideas que despierten la curiosidad de la gente y los motiven a resolver la inquietud generada.

**Concreteness:** Ideas que pueden visualizarse como imágenes ya que para nuestros cerebros es mucho más sencillo almacenar datos de esa forma. Es más efectivo un mensaje representado en imágenes que contado en palabras.

**Credibility:** “*Sticky ideas have to carry their own credentials*”. (Heath y Heath, 2007: 17).

La credibilidad alcanza su máxima expresión cuando la gente puede probar la idea por si misma antes de “comprarla”. Pine y Gilmore sostienen que “*authenticity is becoming the new consumer sensibility*” (Pine y Gilmore, 2008: 19). Los autores argumentan que la mayoría de los consumidores valoran actualmente la autenticidad por encima de la calidad y el precio. Por esto, los *brand managers* deben sobresalir en la capacidad de generar autenticidad ya que es el nuevo standard. “*The No. 1 challenge today is the management of the customer perception of authenticity. In an age when consumers want what’s real, this becomes the new imperative*”. (Pine y Gilmore, 2008: 19). Peter Guber (2007) sostiene que los empresarios deben ser “contadores de historias”, pero la clave es contar historias que sean auténticas. Una de las principales condiciones para hacerlo es que el cuentista se vea fielmente representado en la historia que cuenta; sus valores deben ir en la misma dirección. “*When I pitch a story, I have to sell myself—who I am. The same is true of every*

*leader, in business or any other field. Take Barack Obama. His story is all about who he is. And everything about him is part of it, down to his physical presence: the eye contact, the hand on the shoulder, the sound of his voice.*” (Bass, citado por Guber, 2007: 3) Sólo cuando los managers creen fielmente en la historia que cuentan porque ésta representa sus valores y todo lo que ellos son, pueden transmitir la pasión que sienten por aquello que trabajan y que consecuentemente “conatgiará” a su audiencia. (Guber, 2011)

**Emotions:** Las emociones hacen que las personas se interesen por la idea, especialmente si son concretas y se pueden visualizar. Heath y Heath (2007) argumentan que estamos programados para experimentar emociones respecto a personas y no a abstracciones, la clave es conectar la idea a la emoción correcta, ya que no todas las emociones conducen a la acción que queremos. Guber (2011) sostiene que sin importar de qué tipo de negocio se trate, el empresario está en el negocio del transporte emocional. Se debe transportar emocionalmente a los consumidores (que en realidad son la audiencia) usando las historias como vehículo. (Guber, 2011)

**Stories:** Los empresarios deben concebirse a sí mismos como contadores de historias. (Guber 2007). Las historias son mucho más fáciles de ser recordadas ya que la información está organizada en forma sistemática; además, la historias son el vehículo para transmitir la emoción que permitirá llegar al corazón de los consumidores (o la audiencia) (Guber, 2007)

#### - **Diseño de Experiencias**

Dentro de la matriz SUCCES, especial atención se dará a la “teatralización de experiencias” ya que es un factor que incrementa la memorabilidad del mensaje. Para este punto, me basaré en “La Economía de La Experiencia” de Pine y Gilmore (1999). Los autores sostienen que las experiencias constituyen un cuarto tipo de ofrenda económica, superior a los servicios y por la cual los consumidores están dispuestos a pagar más. ¿La razón? Las experiencias constituyen un suceso memorable que pueden atesorar para siempre, y que los enriquece. *“Las experiencias son intrínsecamente personales. Se producen cuando un individuo ha sido involucrado en el plano físico, emocional, intelectual y aun espiritual.”* (Gilmore y Pine, 1999: 37)

## **6. Estrategia Metodológica**

### **6.1 Tipo de Estudio**

El presente trabajo es un estudio exploratorio mediante el cual propongo atributos que permitirían a las marcas capitalizar las tendencias de la Era Conceptual. *“Los estudios exploratorios tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso.”* (Sampieri, 1998). La articulación sobre las necesidades de la Era Conceptual es muy reciente. Daniel Pink sostiene que las marcas deben apostar a estas necesidades, pero no hay estudios que efectivamente sugieran cómo hacerlo más allá de sugerir ciertas categorías de producto. Si bien no pretendo obtener conclusiones generales para todas las marcas; sugeriré una lógica que otras marcas podrían considerar a la hora de conformar su identidad para capitalizar las tendencias en la “Era Conceptual”

### **6.2 Caso de Estudio**

Yin (2003) sostiene que basar la investigación en un caso de estudio es lo más adecuado metodológicamente cuando se cumplen las siguientes tres condiciones:

En primer lugar la forma de la pregunta de investigación debe ser ¿Cómo? ¿Por qué? o ¿Qué? (éste último solo en sentido exploratorio, por ejemplo: ¿Qué podemos aprender del estudio de una escuela efectiva?).

En este caso se cumple que la pregunta de investigación es: ¿Qué atributos debe tener una marca para capitalizar las demandas de la “Era Conceptual”?

En segundo lugar, se cumple la segunda condición que indica que no se debe requerir el control de las variables comportamentales.

En tercer lugar, se cumple también la condición que el foco sea en eventos contemporáneos. (Yin 2003)

Tomaré un solo caso de investigación ya que pretendo analizarlo en detalle y obtener información cualitativa y no cuantitativa. Si bien no podremos obtener conclusiones generales a partir del estudio de un solo caso, sí podremos comprender la lógica detrás de su accionar y sugerir que otras marcas también podrían optar por una lógica similar.

Mi caso de estudio será la marca **Cafédirect**. Una marca Fairtrade de origen inglés, cuyas ventas se concentran principalmente en ese mercado comercializando café, té, y chocolate para beber (bebidas calientes en el sector retail y foodservice)

Elegí esta marca por las siguientes razones:

- Es una verdadera marca social que genera un impacto positivo en las comunidades con las que trabaja. Sus estándares son aún más elevados que los requeridos por la certificación Fairtrade.
- Encarna una historia con ideales y posee un componente estético inspirador. Materia prima para crear experiencias alrededor y en total sintonía con las demandas de la sociedad conceptual.
- De nicho a mainstream: Creada en 1991, logró romper con el esquema de negocio de “nicho” bajo la cual operaban todas las marcas Fair Trade para ese entonces. Cambió el juego del negocio y logró posicionarse como una novedad en el mercado: Una marca social, de excelente calidad y que le habla a una audiencia masiva.
- Marca líder en su categoría: En 2007 su market share era de 34%, 32%, y 14% dentro del mercado de bebidas calientes de café, té y chocolate Fair Trade de UK respectivamente. (Insurance & Technology, 2008)
- En el mercado general, Cafedirect es la quinta empresa más grande de café de UK. (Insurance & Technology, 2008)

### **6.3 Técnicas de Recolección de Datos**

En el presente trabajo, me basé principalmente en la revisión documental, la observación, encuestas a consumidores de Cafédirect a través de Survey Monkey, e información provista por la directora de marketing de la empresa analizada.

Con respecto al análisis de la Era Conceptual, continuaré el trabajo de Daniel Pink con ejemplos que encuentro en la actualidad mediante la observación, la cual será posteriormente respaldada por revisión documental.

En cuanto al caso de estudio, la compañía publica en su página web los reportes anuales describiendo la performance y las acciones de Marketing en dicho período. El acceso a la información es directo. Existen numerosos videos publicados mostrando las campañas, eventos, entrevistas con directivos etc. Aportan contenido constantemente en blogs, Facebook y Twitter por lo que la interacción con la marca, pese a la distancia, es muy fluida. También existen publicadas varias notas en periódicos y casos de estudio. Además, cuento con información provista directamente por la directora de marketing de la empresa con quien me entrevisté vía e-mail ya que se encuentra en Inglaterra.

Para obtener más información acerca de la percepción que los consumidores tienen de la marca, utilizaré una encuesta cuyo link publiqué en la página de Facebook de Cafédirect para que los “fans” la completen. (Vale la pena aclarar que la connotación de fan en facebook es diferente a ser literalmente fanático. Simplemente significa que alguna vez clickearon “me gusta” en la página de Cafédirect de Facebook.) También envié un mensaje de colaboración junto con el link de la encuesta a Cafédirect a través de Twitter pidiéndole un *retweet* (que re-postee) mi mensaje. Efectivamente obtuve el *retweet* esperado y con eso todos sus seguidores pudieron ver el link de la encuesta junto a mi pedido de colaboración.

Es necesario aclarar que los resultados de la encuesta son en base a una muestra pequeña, 20 personas; por lo que no podemos obtener conclusiones generalizadas. Sin embargo, utilizaremos esta información para bosquejar cuál es la línea de pensamiento de los consumidores respecto a la marca. Si bien no se pueden obtener conclusiones generales; sí podemos obtener información cualitativa. Además, el foco de este trabajo es comprender las acciones que realiza la marca para capitalizar estas necesidades; y no comprender cómo el consumidor percibe a la marca o que uso hace de ella. Simplemente obtendremos la información cualitativa de las encuestas para tener mayor conocimiento sobre la marca.



## **CAPITULO II: LA ERA CONCEPTUAL**

### **1. Breve Reseña**

En palabras de Daniel Pink (2005): *“The most striking feature of contemporary culture is the unslaked craving for transcendence”*. (Pink, 2005: 35) El autor resalta el argumento de Frankl (1946) según el cual la búsqueda de sentido inherente a la condición humana se exterioriza en función de determinados factores externos e internos. Para Pink esto resulta clave ya que sostiene que particularmente en la era conceptual se experimenta una búsqueda desesperada de sentido. El autor plantea que la sociedad de la abundancia y el consumo generaron el marco perfecto para este fenómeno. Las personas acumulan cada vez más posesiones y sin embargo, se encuentran profundamente insatisfechas por confundir el tener con el ser. *“That’s why so many people - liberated by prosperity but not fulfilled by it – are resolving the paradox by searching for meaning.”* (Pink, 2005: 35) Pink cita a otros autores que refuerzan su teoría, entre ellos a Fogel, premio nobel de economía: *“People have enough to live, but nothing to live for; they have the means but no meaning”* (Fogel, 2000, citado por Pink, 2005: 209). Por su parte, Easterbrook, periodista Americano que suele escribir sobre estos temas, sostiene: *“A transition from material want to meaning want is in progress on an historically unprecedented scale-involving hundreds of millions of people- and may eventually be recognized as the principle cultural development of our age”* (Easterbrook, 2003, citado por Pink, 2005: 210)

Pink sostiene que las personas y empresas cuentan con dos formas prácticas de comenzar a buscar significado: tomar en serio la espiritualidad y la felicidad.

### **2. Manifestaciones de la Era Conceptual**

Las necesidades que enuncia Daniel Pink se traducen en “síntomas” de una sociedad en búsqueda de sentido, inspiración y propósito. A continuación señalaré qué manifestaciones observo personalmente de la Era Conceptual:

- **Currículas Universitarias-MBA's:**

Tanto el mundo corporativo como las escuelas de negocio se encuentran muy interesados por comprender y acercar a sus empleados, clientes y estudiantes hacia el concepto de felicidad.

Un ejemplo de este fenómeno es el curso que la universidad de Standford ofrece a sus estudiantes de MBA. La profesora de Marketing Jennifer Aaker (licenciada en psicología y marketing, cuya *expertise* se centra en la temática *tiempo, dinero y felicidad*) se encuentra a cargo de un curso al que denominó "*Designig Happiness*". El curso resultó ser todo un éxito: el pasado semestre, ochenta estudiantes pudieron acceder a las clases dejando fuera a otros cien aspirantes. El éxito de la *expertise* de Aaker en lo que a "*felicidad*" se refiere no se limita solo allí: trabajó con compañías como Facebook, AOL y Adobe, entre otras, ayudándoles en la "misión de la felicidad". (Fast Company, 2011)

Aaker sostiene que aquellas empresas que pueden proveer "**felicidad**" y "**sentido**" contienen un poderoso potencial en estos tiempos. Argumenta que los consumidores rechazan todo lo que suene artificial o "manufacturado" y por eso, aquellos que legítimamente abracen estos conceptos llevan las de ganar. Es decir, que aquellas empresas que puedan generar una cultura alrededor de los conceptos "felicidad" y "sentido", sin hablar directamente del producto o servicio poseen un capital muy poderoso. (Fast Company, 2011)

Otro ejemplo es el profesor Srikumar Rao quien se encuentra a cargo de un curso denominado *Creativity and Personal Mastery* (CPM) dictado en Columbia Business School. El objetivo del curso es ayudar a los participantes a transformar sus vidas de forma tal que puedan experimentar más alegría, satisfacción y felicidad en todos los aspectos, tanto personal como profesional. Si bien ahora se encuentra en Columbia, el curso ha sido dictado en Kellog, Berkeley y London Business School. (Rao, 2010, citado por MBA Universe, 2010) Lo llamativo es que el curso goza de un éxito sensacional y es uno de los más difíciles de entrar. "*The terms "self-help" and "MBA" don't often go hand in hand. So it's surprising that a Columbia Business School class called Creativity and Personal Mastery (CPM) is fast becoming one of the most popular B-school classes in the U.S. Weirder still, it's arguably the toughest to get into, requires thinking about the "meaning of life," and not infrequently convinces MBA students that --surprise!-- money isn't everything*

[...] *The class is so oversubscribed that he (Rao) has had to devise a rigorous application process. (Each candidate must submit a resume, agree to be interviewed, and write seven essays.) And Rao's is the only course at the Columbia B-school that has its own alumni association.* (CNN Money, 2006)

- **Deportes: el furor de los *running teams*, las carreras de aventura y el nuevo concepto en el diseño de gimnasios**

Las personas eligen cada vez más practicar deportes que provean experiencias trascendentales. Esto se ve reflejado en el furor de los *clubes de corredores y las carreras de aventura* (en entornos naturales) que ofrecen opciones para todos; desde los 5 hasta los 80 km. Lo llamativo es que no se trata de deportistas profesionales, sino de gente “común” que con esfuerzo y dedicación logra cosas extraordinarias y en ese proceso alcanza experiencias trascendentales y transformacionales. Un ejemplo de estas populares carreras de aventura son las que organiza la marca *The North Face* en diferentes partes del mundo: *“For the past four years, The North Face Endurance Challenge has offered a unique running experience that has allowed people to push and exceed their personal limits on the trail”* (Página web de The North Face)

Según un estudio publicado por The Outdoor Foundation (2011), durante 2009 4.8 millones de personas en Estados Unidos se consideraron “*trail runners*” (corredores de aventura), y el 13 % de ellos incursionó en “*trail running*” por primera vez en 2009. (The Outdoor Foundation, 2011)

Otra manifestación de las necesidades de la era conceptual, en lo que al deporte se refiere, es el nuevo concepto en gimnasios: Años atrás el gimnasio era un lugar para entrenar exclusivamente el cuerpo, un lugar de fervor, extenuación, y sacrificio. Pero ese concepto está cambiando a medida que luchamos por encontrar **balance** en nuestras vidas. Hoy los gimnasios tienden a ser vistos como templos para el cuerpo y el espíritu también. Desde la ambientación hasta las clases dictadas, se genera un espacio para la armonía y el balance espiritual. Un ejemplo de estos gimnasios “conceptuales” es Equinox, una exitosísima cadena norteamericana que desde su slogan nos dice: “It’s not fitness. It’s Life.” Equinox es un espacio conceptual en sí mismo. Se lo puede apreciar en la incorporación de materiales “green”, y en la ambientación. Su refinamiento estético y simplicidad vanguardista evocan un templo de relajación y exaltan los sentidos. Por esto, y por todos sus servicios, Equinox

fue elegido el gimnasio más saludable por la revista Health Magazine y cuenta ya con 59 sucursales en todo USA. (Página Web Equinox)

- **El furor del eco turismo y el turismo espiritual**

A la hora de elegir el tipo de vacaciones, cada vez más gente se inclina por opciones que proveen una experiencia “espiritual” o una conexión con la naturaleza y la ecología: *“Social change is showing movement to more meaningful activities and more and more, time is becoming a luxury. This is where spirituality tourism comes in, and not necessarily of the religious kind. Spirituality tourism is a new way of travelling with your mind and body, in order to experience a more meaningful journey, while at the same time, visiting more meaningful places. There are wellness tours that allow the traveller to find themselves and there are others where you can search for transcendence. [...] Hotels across the world have attached spa packages to entice the spiritual clients to take advantage of the many healing elements. There are exercise packages, nature packages and tours which focus on the inner and outer world that can now be found across many destinations of the world. Tour operators are taking interest and are implementing these concepts more and more today. People around the world are returning to religion and spiritualism. There has been a sudden surge in bookings with wholesalers which offer these travel experiences.”* (Travel Blackboard, 2010)

- **El fenómeno de los hobbies:**

La gente se vuelca cada vez más a los hobbies para encontrar satisfacción espiritual y felicidad. La sociedad de hoy es mucho más introspectiva, tiene más opciones, quiere “escuchar su corazón”, ir detrás de lo que le apasiona y ser feliz. Según un estudio realizado por Trendspotting (una reconocida consultora sobre tendencias de consumo), mientras que las generaciones anteriores estaban definidas por la educación superior que adquirirían para mejorar su carrera profesional, hoy en día las personas optan por hobbies para expresarse y divertirse. (Palabras clave en la era conceptual que señala Pink (2005)). Los hobbies incluyen clases de arte, música, cocina y lenguas. El objetivo no es obtener un aumento de sueldo, sino liberar la tensión, conocer a otras personas y sentirse “empowered”. (Trendspotting, 2006)

Un ejemplo de éste fenómeno se puede ver en la fotografía como hobby que está creciendo a pasos agigantados: es notable cuando uno viaja la cantidad de gente que posee máquinas fotográficas profesionales. Ya no sólo se limitan a esas pequeñas de “bolsillo”, sino que cada vez más gente apuesta por otras bastante aparatosas y con poderosos zooms. Si bien no es de lo más cómodo para un turista caminar una ciudad entera con una cámara profesional colgando del cuello, mayor es el deleite de retratar las emociones y el encanto de un momento, y de sentirse en cierta medida un poco artista. Cada vez son más los apasionados por la fotografía que toman cursos, y aunque no los tomen, la tecnología disponible y el contacto a diario con un sinfín de imágenes que entrenan el ojo, la mente y el sentido estético, despiertan la necesidad de crear algún valor artístico. Pareciera que la fotografía es el medio más democrático para hacerlo potenciado por la facilidad para compartirlo.

- **Espiritualidad**

En cuanto a espiritualidad, otro ejemplo que apoya el argumento de Daniel Pink en este aspecto, es el incremento en la cantidad de personas que se inscribe en cursos en El Arte de Vivir. Según indica su página web, *“El Arte de Vivir es una ONG humanitaria, educativa y sin fines de lucro dedicada al manejo del estrés e iniciativas de servicio para el bien común. Fundada en 1981 por Sri Sri Ravi Shankar la organización trabaja en 151 países. Las actividades están guiadas por los lineamientos filosóficos pacíficos de Sri Sri: “Hasta que no tengamos una sociedad sin estrés y sin violencia, no podremos alcanzar la paz mundial”. Para guiar a los individuos a la paz interior, el Arte de Vivir ofrece cursos y programas para eliminar el estrés, a través de poderosas técnicas de respiración, meditación y yoga. Estos programas han ayudado a millones alrededor del mundo a superar la tensión, la depresión y las tendencias violentas.”* (Página Web del Arte de Vivir)

Así como el yoga pasó a ser de dominio público, lo mismo está sucediendo con los cursos del Arte de Vivir. Lo más impactante es que en el jubileo que tuvo lugar en 2006 en Bangladesh, India, para festejar los 25 años de la fundación, se reunieron nada menos que 2,5 millones de personas de todo el mundo. (La Nación, 2006) Este año, se celebrarán los

30 años de la Fundación en Alemania y el festival tendrá lugar nada más y nada menos que en el estadio Olímpico de Berlín. (Página Web de World Culture Fest, 2011)

A nivel corporativo, otra fundación, The International Association for Human Values (IAHV), ofrece programas para empresas que mediante técnicas de respiración, ayudan a reducir el nivel de stress, ansiedad, depresión, aumentando el bienestar general de la persona. Este programa llamado “*Achieving Personal Excellence*” o APEX, fue implementado por grandes compañías e instituciones como IBM, NASA, Sheil Oil y US National Army Guard. (Página Web de IAHV)

### 3. La Era Conceptual y La Crisis Económica

Ahora quiero preguntarme lo siguiente: Si desde 2008 gran parte del mundo desarrollado se encuentra en recesión, experimentando despidos masivos, bajas de salario, remates de hogares, incertidumbre, etc. ¿Cómo se ve afectada la búsqueda de sentido? Después de todo, Daniel Pink escribió “A Whole New Mind” en 2005, y el marco de la abundancia que señala como disparador de estas necesidades ya no parece ser el mismo. De hecho, según muchos analistas, la crisis que experimenta USA y gran parte de Europa fue y es tan profunda, que se considera como un “antes y después” en la sociedad, y particularmente en sus hábitos de consumo.

**Lo interesante es que la crisis profundizó la búsqueda de sentido, movilizó a las personas y los invitó a cuestionarse aún más cuál es el verdadero significado en la vida:**

Benoît Tranzer, Managing Director de Millward Brown (agencia internacional de investigación de mercado, publicidad, comunicación y marcas) sostiene que **una nueva era post-recesión está emergiendo**. Las personas sienten miedo y preocupación, no solo por la crisis que derribó lo que muchos daban por sentado, sino también por problemáticas como el terrorismo, el calentamiento global, y la degradación del medio ambiente a un ritmo muy acelerado. A raíz de todas estas preocupaciones, una nueva concepción del consumo comienza a emerger. **La nueva era está caracterizada por “mindful consumers” (o**

**consumidores concientes).** Estos adquieren menos productos, menos marcas, y prestan mayor atención a las características de lo que se les es ofrecido. El autor sostiene que este cambio se mantendrá en el largo plazo porque **no se trata de una actitud en respuesta a la crisis, sino a la creencia de que la acumulación incrementa la felicidad.**

Según Tranzer, en esta nueva era, las marcas deben llevar más lejos la idea de proveer status, bienestar y sentido de pertenencia. Deben perseguir grandes ideales y concebirse a sí mismas de esta forma, incorporando valores más elevados y trascendentales que contemplen el cambio en la sociedad. **A la hora de elegir, el consumidor prioriza sus principios morales, la lealtad por su comunidad, y el sentido de responsabilidad por el medio ambiente.** (Tranzer, 2010) *“Instead of simply investing in mere advertising, these brands [aquellas que supieron adaptarse a la nueva era] chose to commit to causes that transcend a brand’s functional purpose and capture their customers’ hearts as well as their minds. The brands express this commitment in all they do and all they say in every consumer touch point. Going beyond entertainment, the campaigns depict a brand experience that inspires and resonates with the ideals people are choosing to live by.”* (Tranzer, 2010: 4)

Por su parte, Dion Chang (2010), CEO de Flux Trends (compañía de análisis de tendencias internacionales) también sostiene que la crisis representa un antes y un después en los valores sociales y en sus hábitos de consumo. En la misma línea que Tranzer (2010), plantea que existe mayor conciencia sobre las consecuencias de nuestras acciones, lo que conlleva una mayor responsabilidad frente a terceros y al planeta. **Se deja atrás una era individualista, centrada en el “yo” para dar paso a la era del “nosotros”.** Chang sostiene que ahora, la realización individual parece encontrarse ligada a experiencias trascendentales que nos conectan con el otro y con el planeta. Experiencias que de la mano de principios morales, den sentido a nuestras vidas. Estas experiencias y valores, también se buscan en los bienes y servicios que adquirimos. Chang sostiene que el cambio es tan fuerte que el concepto de lujo también ha sido alterado: *“Retrenchments, or threat thereof, have forced people to question their life’s motives, embarking on a search for purpose. As a consequence, even the idea of luxury has been turned on its head, with more and more people valuing the idea of extraordinary thoughtfulness, more time with loved one’s or premium service over material things such as handbags and branded sunglasses, and other*

*logo-splattered commodities. This soul searching has also resulted in a much-needed empathic movement around the world. Whether it is sympathy for a retrenched co-worker, or hostility toward uncaring politicians or greedy corporates, there is a growing civil voice that is calling for a new world order. We are experiencing a broad-spectrum paradigm shift in the way people think, make decisions, and choose to live.*” (Chang, 2010)

María Laura Tacchini (2010), coordinadora del Centro de Estudios para el Lujo Sustentable, también opina en esta dirección: *“Quienes usan productos y servicios de lujo como símbolo del éxito pretenden que las marcas reflejen sus preocupaciones y aspiraciones por un mundo mejor, que engloba valores profundos como el medio ambiente y temas sociales”* Tacchini agrega que *“ los productos o servicios de más alta calidad en el futuro serán aquellos que generen mayores beneficios a quienes estén involucrados en la cadena de valor. “[...] El conocimiento por parte de los consumidores de los beneficios será esencial para la experiencia de elite y para el prestigio que le atribuyen los pares.”* (Tacchini, 2010)

No solo el concepto de lujo se ve alterado, este cambio se aprecia también en las compras cotidianas. Dion Chang (2010) sostiene que los consumidores asumen cada vez más responsabilidad sobre los bienes que adquieren en general. Se trata de un consumidor activo que quiere participar, indagar, interactuar con la marca, no simplemente ser un receptor de mensajes en los cuales desconfía. Las personas están dispuestas a pagar un plus por productos de verdadera calidad y por aquellos que se comercialicen bajo estándares de comercio justo y sean amistosos con el medio ambiente. Para las empresas, esto representa un hito importante. Los consumidores reclaman autenticidad, y por eso, los managers deben crear campañas interactivas donde se vuelque constantemente contenido que genere múltiples conversaciones. (Chang, 2010)

Como vemos, la crisis económica incentiva a las personas a cuestionarse qué es lo verdaderamente importante y esto se ve reflejado en sus hábitos de consumo: *“The global economic meltdown is focusing customers' minds on the need for ethical business - businesses which benefit people and the environment while delivering a profit”* (The Times, 2009)



#### **4. Tensiones de la Era Conceptual**

Holt (2003) sostiene que las marcas deben proveer “mitos” que resuelvan tensiones entre los sentimientos de la persona y la ideología imperante. ¿Cuáles son esas tensiones en la Era Conceptual?

El centro de la vida en la sociedad actual del mundo desarrollado, principalmente en los países capitalistas, gira en torno al trabajo y la acumulación. En parte gracias a la tecnología, las personas pueden trabajar las 24 horas de los 7 días de la semana. El dinero y la acumulación constituyen “la medida” de éxito y ya no hay casi tiempo ni para el afecto, los amigos, la familia. Todo es responsabilidad y trabajo a un ritmo acelerado en pos de alcanzar la cumbre del “éxito” lo antes posible para no quedar “fuera del mercado”. Esta situación crea tensiones internas a nivel personal. El tener vs el ser; el trabajo vs los afectos; el “éxito” vs el bienestar; y la acumulación vs la pobreza son cuestiones que generan mucho ruido en la sociedad actual. Todas estas tensiones se pueden resumir en la contradicción planteada entre el Tener y el Ser; ya que lo que se observa en la sociedad es que perseguir el Tener puede obrar en detrimento de la calidad del Ser. Las manifestaciones que describimos previamente son simplemente formas que encuentran las personas para canalizar éstas tensiones.

Universidad de  
**San Andrés**

## CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CASO CAFEDIRECT

### 1. Breve Reseña de la Marca

Cafédirect es la marca 100% Fairtrade más grande del Reino Unido (Cafédirect Press Release, 2010). Fairtrade, o Comercio Justo, es una certificación que otorga FLO (*Fairtrade Labelling Organization*) a aquellas marcas que cumplen con determinados estándares de comercio justo que se ampliarán en el apartado siguiente. La certificación asegura que los productores recibirán un precio pre-fijado mayor a los costes, una prima por encima de este precio y a la vez, les da el poder de decidir democráticamente cómo invertir esta prima. El objetivo detrás de esto es combatir la pobreza a través del comercio (Página Web de Fairtrade Foundation)

Fundada en 1989 en respuesta a la caída en el precio mundial del café, Cafédirect fue pionera en lograr crear una marca Fairtrade apuntada a un público masivo y hacerlo con mucho éxito. La marca provee un link entre las comunidades de productores y los consumidores; trabaja con 40 organizaciones de productores en 14 países en vías de desarrollo. Esto significa que mantiene una relación única con 250.000 productores y mejora directamente la vida de 1,6 millones de personas. (Cafédirect Press Release, 2010)

En los últimos cinco años, la marca lleva invertido £3 millones de sus ganancias directamente en las comunidades productivas. Esto además de los £10.5 millones que pagó por encima del precio de mercado en este mismo lapso. Cafédirect es una empresa pionera; que mantiene sus propios estándares de comercio justo: *Gold Standards*, aún más exigentes que los establecidos por la certificación Fairtrade. (Cafédirect Press Release, 2010)

Entre los varios premios con los que fue galardonada, Cafédirect ganó en 2009, el premio a la *Empresa Ética de Año* otorgado por el Triodos Bank y en 2007, fue considerada la empresa *Más Recomendada del Reino Unido*, luego de un estudio realizado por la consultora Millward Brown en base a más de 2.000 marcas globales. (Cafédirect Press Release, 2010) Esto se suma a los muchos premios obtenidos gracias a la calidad Premium de sus productos: entre ellos, en 2009, dos productos obtuvieron “estrellas doradas” en los premios considerados los *Oscar* de la industria: The Guild of Fine Food’s annual Great Taste Awards. (Reporte Anual de Cafédirect 2008-2009) En 2008, ocho de sus productos

obtuvieron “el oro” en los Great Taste Awards; más que cualquier otra empresa de bebidas calientes, Fairtrade o no. (Cafédirect Press Release, 2010) Cafédirect es una empresa social que cotiza en bolsa; el 75% de las comunidades de productores poseen acciones en la compañía y dos productores se sientan en el directorio. (Página Web de Cafédirect).

A continuación analizaremos cómo la marca Cafédirect logra capitalizar las tendencias de la Era Conceptual desde las mencionadas tres aristas: El contenido del valor simbólico; la forma en que construye su identidad; y la manera en que construye un mensaje memorable y susceptible de ser transmitido para infectar a la gente con una “ideavirus”.

## **2. Sobre el contenido del Valor Simbólico- Prácticas Fairtrade**

En el marco teórico de este trabajo se señaló que abrazar ideales éticos a la hora de construir el valor simbólico es una primera opción para capitalizar las tendencias de la Era Conceptual por dos motivos: En primer lugar porque responde a las necesidades del público en cuestión; y en segundo lugar, como señala Holt (2003) porque da respuesta a las tensiones imperantes en la sociedad. A continuación analizaremos si Cafédirect cumple estas condiciones:

### **- Ideales Éticos**

Como mencionamos previamente, una posible respuesta a las necesidades de la Era Conceptual es basar el valor simbólico de la marca en torno a ideales éticos que provean dirección, sentido y propósito. Cafédirect cumple con esto ya que es una marca (y una organización) *Fairtrade*; es decir; mejorar la vida de los productores del tercer mundo constituye el ADN de la organización y de la marca.

En primer lugar, como cualquier compañía que vende productos Fairtrade cumple los siguientes dos requisitos:

- Paga un precio mínimo, garantizado, que asegura cubrir los costos de producción. (CD Annual Report, 2008-2009 : 4). El objetivo es anular la volatilidad en los precios de los commodities. De esta forma, cuando el precio de mercado cae por debajo de los costos de producción, el comprador paga la diferencia para

alcanzar el precio Fairtrade fijo. Sin embargo, cuando el precio de mercado supera el costo de producción, el comprador paga el precio de mercado. (Cafédirect FAQs)

- Paga una prima social para proyectos comunitarios. (CD Annual Report, 2008-2009 : 4).

Sin embargo, para Cafédirect esto es solo el principio. La empresa se involucra de una manera mucho más profunda con los pequeños productores quienes constituyen el centro de atención. En este sentido Cafédirect se rige por sus propios estándares: “**Gold Standards**”:

- Comparte los Beneficios: invierten por lo menos el 33% de sus beneficios en las comunidades productivas; el 50% en los tres años entre 2007 y 2009 (esta inversión se realiza por encima del precio extra y la prima) (CD Annual Report, 2008-2009 : 4).
- Comparte las Decisiones: Dos productores se sientan en el directorio. (CD Annual Report, 2008-2009 : 4).
- Empowerment: Entrenan a los productores para potenciar la calidad, acceder nuevos mercados y adaptarse al cambio climático. (CD Annual Report, 2008-2009 : 4). “*Empowerment*” es una palabra clave para la empresa porque no cumplen su misión de transformar vidas solamente pagando un precio justo; se involucran directamente con las comunidades de productores con las cuales trabajan. Mientras que el organismo certificador (*Fairtrade Labelling Organization*) acepta trabajar con productos provenientes de grandes plantaciones privadas; no así Cafédirect. La empresa establece que únicamente trabajará con pequeños productores que cuenten con menos de 2 hectáreas.

Un ejemplo claro del énfasis que hacen en “*empowerment*” son los Producer Partnership Programmes (PPP). Estos programas consisten en desarrollar las habilidades empresariales de los productores. Las áreas de capacitación son: marketing, control de calidad, cómo adaptar la producción al cambio climático y cómo acceder a nuevos mercados tanto internacionales como locales, entre otros. (Davies, 2010: 131; Cafédirect FAQs)

*“In fact, our unique Producer Partnership Programme is evolving in new ways that give the grower organizations the power to decide for themselves how the company’s profits should be invested in their businesses.” (The Guardian, 2009)*

Como parte de PPP, Cafédirect se unió con la German Technical Cooperation (GTZ) en una asociación público-privada para llevar adelante AdapCC: un programa para comprender los efectos del cambio climático y ayudar a los productores en el desarrollo de estrategias de adaptación. Esto es fundamental para los pequeños productores ya que la mayoría depende de la producción de un monocultivo para su subsistencia, volviéndose sumamente vulnerables a los efectos del cambio climático. Tal fue la contribución de AdapCC que diferentes organismos gubernamentales están implementando los modelos desarrollados mediante el programa. (CD Annual Report, 2008-2009 : 26).

Cafédirect tiene relación directa con las comunidades con las que trabaja, “sus socios”. A diferencia de otras marcas que ofrecen productos certificados Fairtrade, Cafédirect no compra a través de intermediarios: *“Unlike other brands who carry the Fairtrade certificate, we don’t buy from middlemen off a Fairtrade register at auctions. We buy directly from the growers, ensuring that they get the full price for their crop and in return, they give us the pick of the crop!” (Cafédirect FAQs). “[A company that] decides to buy fair trade, is just buying off a register; they don’t know their growers,[...] Cafédirect’s unique selling point is that it knows its growers - they are shareholders, have representatives on the company board and are paid above-Fairtrade rates with half of the company profits invested back in to grower communities. [...] “Someone who has just got the Fairtrade mark on their pack wouldn’t even know if their growers had experienced a hurricane and lost all of their crop, let alone do anything about it.” (Anne Maccaig, CEO de Cafédirect, 2009 en The Times, 2009)*

Cafédirect es una empresa 100% Fairtrade. Mientras que aumenta la oferta de productos certificados, muchas empresas sólo certifican algún producto. El crecimiento en la oferta actual se debe principalmente al incremento de productos certificados, en donde la certificación es principalmente un atributo de producto. Este es el caso de las marcas privadas y las marcas masivas multinacionales que lanzan productos Fairtrade al mercado

(Ej. Partner's Blend Fairtrade Coffee de Nescafé) En cambio, Cafédirect es en sí misma el concepto Fairtrade, no se puede separar.

**En base a lo anterior, podemos decir que el contenido del valor simbólico de la empresa es relevante para las necesidades de la Era Conceptual.**

- **Una Cultura de Rebelión**

Además de esta correspondencia entre contenido y necesidades; otro aspecto importante que debe considerarse a la hora de construir valor simbólico es dar respuestas a las tensiones imperantes en la sociedad al abrazar una cultura de rebelión (Holt, 2003). Me basaré en este texto de Holt (2003) para señalar cómo Cafédirect le habla al mundo deshumanizado en busca de sentido regido por la tensión entre el “tener” y el “ser” que explicamos en el capítulo anterior. La marca conecta al individuo con la sustentabilidad, la naturaleza, los problemas globales, le pregunta qué es lo verdaderamente importante para él, lo esencial en la vida. Le habla de *upcycling*, de reciclado, de la huella de carbono, de lugares exóticos y de historias de vida. Le cuenta sobre el trabajo de voluntarios, sobre la felicidad que reporta el dar y el contribuir. Todo esto en un marco de extrema aceleración, materialismo, trabajo más allá de lo saludable, acumulación y vida sin sentido característicos de la actualidad. Es por esto que Cafédirect tiene un gran potencial, porque no se trata solamente de abrazar cualquier ideal, sino de apuntar a las contradicciones, ansiedades no resueltas de la sociedad. De esta manera la marca se transforma en una cultura que provee guías bajo las cuales vivir en forma alternativa, comprender el mundo y formar una identidad. (Holt, 2003) A su vez, y en relación a la idea de Gilmore y Pine (1999) sobre las transformaciones, es esta cultura de rebelión la que pretenderá conectar profundamente con el consumidor y constituirá el vehículo de transformación y auto-expresión

**Como conclusión de la primera arista de análisis, podemos decir que Cafédirect se constituye en torno a ideales éticos que responden a las necesidades y tensiones de la Era Conceptual y que potencialmente proveen las bases para la transformación deseada.**

Ahora que analizamos el contenido, describiremos cómo Cafédirect construye valor simbólico a través del análisis de su identidad y posicionamiento; la segunda arista de estudio.

### 3. Identidad, Posicionamiento e Imagen de Marca

Cafédirect construye su identidad en forma completa, es decir, tiene en cuenta las cuatro perspectivas señaladas por Aaker (1996).

#### 3.1 La Marca como Producto

En Cafédirect, a nivel producto, las asociaciones se desprenden de los siguientes elementos:

- **Categoría de producto:** la marca se asocia con bebidas calientes (café, te, chocolate) cuya materia prima sean *commodities* producidos en el tercer mundo por pequeños productores. Esto es importante porque limita las nuevas líneas de producto que pueden lanzarse sin perder la identidad. Por ejemplo, en un comienzo Cafédirect ofrecía únicamente café. Más tarde incorporó té y chocolate caliente. Estas incorporaciones se encuentran en línea con las asociaciones de marca respecto a la categoría.
- **Atributos de producto/ Calidad:** se asocia la marca con productos de calidad premium, características artesanales y socialmente responsables. La variedad también se incluye dentro del concepto calidad. La marca establece un paralelismo entre la elección del café y del vino, en el sentido que cada tipo de producto tiene un sabor distinto en función a las variedades de grano, suelo, clima, y tipo de proceso. De esta forma, algunos productos tienen un dejo a chocolate, otros a nuez y otros dejan un rastro picante. Algunos son más suaves y aterciopelados, mientras que otros son muy oscuros e intensos. Se resalta el carácter hedónico de la experiencia de tomar una bebida especial, artesanal, reconfortante e indulgente, más allá de los valores éticos. La certificación fairtrade de los productos, también es un beneficio “extra” sobre la cual se generan asociaciones respecto a la moralidad de la marca.
- **País de Origen:** Si bien la marca es de origen inglés, el set de asociaciones en cuanto al lugar de origen está basado en la proveniencia de los productos. Sobre todo ahora, que los consumidores se encuentran muy interesados por conocer los detalles del origen de

los productos que consumen. De esta forma, se asocia a la marca con lugares muy exóticos, especialmente para los ciudadanos europeos; y se construye una imagen romántica sobre estos lugares en base a sus paisajes: Las montañas de Uganda donde las nubes ocultan sus valles, o las de Perú, cubiertas de tupida vegetación, animales y colores. Estos lugares se presentan como escapes a los conglomerados urbanos, ruidosos y acelerados en donde se comercializa la marca. Evocan exotismo, *expertise*, calidez, paz, autenticidad. Este punto también contribuye a hacer de la experiencia de consumo una indulgencia elevadora y reconfortante. Sin embargo, como se señalará luego, Cafédirect es mucho más que una indulgencia; es un concepto, un referente de un estilo de vida determinado.

### **3.2 La Marca como Organización**

*How can brands differentiate themselves and maintain an advantage? One answer is to base the brand identity in part on the organization behind the brand.* (Aaker, 1996: 115).

Cafédirect se apoya en gran medida en esta perspectiva. No todas las organizaciones pueden lograr esto porque es necesario contar con ciertas características únicas que constituyan la fuente de diferenciación, provean una propuesta de valor y creen una relación con el consumidor. (Aaker, 1996: 115). En la marca como organización, los siguientes elementos son tan fuertes, que proveen la base para constituir el set de asociaciones que conformará la identidad:

- **Misión:**

*“At Cafédirect our mission is to change lives and build communities through inspirational, sustainable business. We focus our social and economic impact in the developing world.”*  
(Cafédirect web page)

- **Visión:**

*“To capture the tastes, hearts and minds of mainstream hot drinks consumers”* (King, Director Financiero de Cafédirect, 2004)



- **Valores:**

La relación única con los pequeños productores es lo que diferencia a la compañía y la hace ser quien es: *“The direct address from the growers is quite distinctive. **It’s what we stand for**”* (Sylvie Barr, Ex Directora de Marketing de Cafédirect, 2004, citada por Doonar, 2004:28)

Los valores se encuentran formalizados en el “Gold Standard” (Cafédirect Web Page *b*) el cual está regido por tres principios que delimitan las decisiones de la compañía:

4. “We are Grower Focus in all we do”
5. “We Integrate Environmental Action into the Way we Operate”
6. “We strive to be an Inspirational an Accountable Business” (*We strive to be the most influential ethical business in the UK, leading by example and inspiring positive change*) (CD Annual Report, 2008-2009: 31)

- **Personas**

Las personas que integran la organización se presentan sumamente comprometidas con los valores. Expresan sentir que trabajan por una causa más grande que ellos mismos.

De todas las personas de la organización, quien tiene un rol protagónico particularmente por el interés que despierta en la prensa, es su CEO, Anne Maccaig: *“It’s an extraordinary experience to have a grower said to me since Cafédirect has become part of their lives the change that they’ve seen is that they’re paid for their coffee, that they have shoes and clean water. That’s why I raise up in the morning. To make things happen.”* (Anne Maccaig, CEO de Cafédirect en Cafédirect TV, 2009)

Penny Newman, ex CEO de Cafédirect comenta: *“Everyone cares in the company - they are super-motivated because they know that selling more coffee means more money and more support for more growers.”* (Authentic Business)

La voz de los empleados de Cafédirect, se presenta a los consumidores principalmente en los medios de comunicación, Facebook, Twitter, Blog y Prensa. En todos estos frentes de comunicación, los empleados de Cafédirect, quienes generan esas conversaciones, parecieran voluntarios más que asalariados. Transmiten mucha pasión y compromiso:

*“I just finished my visit to Peru meeting some of our coffee partners. It was a fantastic experience full of colours and flavours, but most importantly full of human warmth.”* (Paul, Cafédirect staff, Blog de Cafédirect (a), 2011)

*We’re back in the office today, fresh from the fun and excitement of the first event of our Jump in the Sack campaign!* (Alex, Cafédirect staff, Blog de Cafédirect (b), 2011)

La imagen que proveen las personas de la empresa otorga credibilidad, autenticidad a la organización y ayuda a construir el imaginario colectivo alrededor de la marca.

- **Programas**

Como se mencionó anteriormente, la organización desarrolla varias actividades con el objetivo de cumplir su misión de transformar vidas. Además de pagar un precio justo, la empresa se involucra activamente con los productores mediante los Producer Partnership Programs, AdapCC entre otros. Estos programas son comunicados por la empresa y además obtienen el interés de los medios como se describirá más adelante. Los programas están diseñados para llevar más lejos los estándares del comercio justo. Son la base de la relación única entre la empresa y los productores. Es por esto que constituyen parte de la ventaja competitiva de la empresa, ofrecen una posposición de valor y establecen las bases para una relación.

- **Recursos/ Habilidades**

La relación única con los pequeños trabajadores “artesanos” es la base para productos Premium. Cafédirect logra que pequeñas “joyas” perdidas en tierras lejanas puedan acceder a los mercados internacionales ofreciendo productos de la mejor calidad. El trabajar con estas pequeñas comunidades expertas es lo que sustenta la calidad de los productos; le da credibilidad.

### **Asociaciones Organizacionales**

Cafédirect basa su identidad en dos sets de asociaciones organizacionales que se retroalimentan en un círculo virtuoso: *“Community Assosiations”* y *“Quality Assosiations”*

- **Community Assosiations**

*“Some of Cafedirect's growers are concerned that the so-called "big five" coffee roasters. Nestle, Kraft, Procter & Gamble, Sara Lee and Ichlbo, might muscle their way onto established fairtrade territory, imposing their own interpretations of ethical trading. "Our rivals' products may carry the standard, and therefore the Fairtrade mark, but it's just for that product," [...] "Cafedirect does more than what it's asked to do by the standards. **Running through the DNA of our company is fairness—in ownership, and governance.**”*

(Peggy Newman, ex CEO de Cafédirect, 2007 en Director Magazine, 2007)

Esta frase refleja claramente el rol protagónico que tienen los valores de la organización para configurar no solo la identidad de la marca, sino también el posicionamiento, la diferenciación. Las otras marcas Fairtrade utilizan la certificación tan solo como un atributo de producto. En Cafédirect, “transformar vidas” es el concepto que rige la organización; es el aspecto inmaterial de la ofrenda económica. Es mucho más que un atributo, como dice Newman, es el “ADN” de Cafédirect. Es importante resaltar que además de ofrecer a sus consumidores la posibilidad de mejorar las vidas de los productores del tercer mundo; Cafédirect provee guías para vivir en forma alternativa. De esta manera, otra fuente de asociaciones además del concepto Fairtrade, se desprende de las acciones que realiza la empresa para promover un estilo de vida distintivo, sustentable. Para reforzar su identidad, Cafédirect enseña a sus consumidores a sembrar sus propias huertas; a cocinar con estos productos; a reciclar; a valorar y conocer otras producciones artesanales etc.

- **Quality Assosiations**

En Cafédirect la capacidad de generar productos de calidad se desprende de la relación única con los pequeños productores que trabajan artesanalmente. Es importante resaltar que no se trata de cualquier tipo de productores; la relación única se limita a este tipo puntual de productores, pequeños y “artesanos”. En el siguiente extracto, en donde la compañía comunica quién es, podemos apreciar cómo interactúan a la vez las dos asociaciones organizacionales elegidas: “Comunidad y Calidad”.

*“It’s refreshing and it’s true. At Cafédirect, what we say really is what you get. We say that our great tasting coffee beans, cocoa pods and tea leaves are lovingly grown by over a quarter of a million highly-skilled and **passionate smallholder farmers** - and they are. **We like to keep things simple - the best hot drinks are made by the very people who know best. When you invest in a Cafédirect drink you also invest in 1.5 million lives** thanks to the fact that we plough over half of our profits straight back into the grower communities.- Cafédirect - we are the growers and you can taste it”* (Cafédirect Facebook)

La organización se refiere a sí misma como **“apasionada por el sabor”**. Por ejemplo, en su página web, tiene gran protagonismo la sección denominada *“world of taste”*, una sección que la empresa describe como *“the foodie heaven”* cuya introducción reza lo siguiente: *“Welcome to foodie heaven! This is where we can share our passion for all things great tasting with you and where you can truly indulge your senses. Find out how the taste in your cup is affected by the origin and why smallholder growers produce the pick of the crop. There’s also a host of recipes to inspire you and tips on matching the right coffee with your delicious creations”* (Página Web de Cafédirect (c))

### **3.3 La Marca como Persona**

Nicola Pearson (2011) actual directora de marketing de Cafédirect sostiene que la marca sí utiliza la personalidad marcaria como una perspectiva más a la hora de construir la identidad. Según ella, la personalidad es *“optimistic, passionate about what we do, playful (not taking ourselves too seriously), honest, and purposeful in what we do. We want to be the person you would want to sit next to at a dinner party!”* (Pearson, 2011)

Cómo si la marca fuera una persona; le enseña al consumidor cómo adquirir el mismo estilo de vida, le cuenta las cosas que le apasionan, ya sea respecto a comida; música; libros; teatro; jardinería; reciclado; etc. Cafédirect pretende educar sin predicar. “Educa” al mostrarles a los consumidores la cultura Cafédirect, la cual ellos también pueden adquirir. Es una ventana a otro mundo, otro estilo de vida, que tal vez, sino fuera por la marca, las personas no sabrían cómo acceder.

### 3.4 La Marca como Símbolo

Cafédirect utiliza varios símbolos para establecer el set de asociaciones. Ampliaré sobre el uso de imágenes más adelante en este trabajo, cuando analicemos “*the stickiness factor*”, la tercera arista de análisis. Sin embargo, en este punto explicaré cómo las asociaciones sobre la marca se desprenden de estos símbolos:

- **Imagen de los productores:** Aparecen en las gráficas de la marca y en el reverso de los packagings, junto con una frase que comenta su experiencia con Cafédirect, seguida por su firma. Los pequeños productores, “artesanos” son el corazón de la marca y por esto, las imágenes que comunica la empresa se centran en ellos. Tienen nombre, apellido y algo para contar. Comunican lo cercana que es la relación, la sociedad que establecieron.
- **Paisajes de los lugares de origen:** Los paisajes también ayudan a construir el set de asociaciones respecto a la proveniencia de los productos y su calidad. No solo transmiten la excepcional calidad que se concibe en estos lugares con características únicas, sino que establecen un link con el origen del producto; constituyendo una ventana al mundo de los productores. En años anteriores, los paisajes tenían un rol más protagónico; constituían la principal ventana hacia el mundo de los productores, del sabor y la calidad. Sin embargo, en los últimos años las campañas de comunicación son protagonizadas directamente por los productores. Los paisajes ocupan ahora un lugar secundario; sólo los tres sabores de café instantáneo utilizan el paisaje de origen como motivo en sus packagings. De cualquier manera, la identidad es un set de asociaciones que se construye a lo largo de los años. Si bien los protagonistas de la historia son ahora los productores, los paisajes contribuyeron a formar la concepción que tienen los consumidores de la marca. La construcción de la identidad se debe ver como una película, no una foto.
- **Herramientas de trabajo de los productores:** Los protagonistas de la historia no son cualquier tipo de productores sin nombre y apellido que trabajan en grandes latifundios. Los protagonistas son pequeños productores, que poseen menos de dos hectáreas y que sus plantaciones se pueden encontrar hasta 2.000 mt de altura, en los lugares más recónditos de la tierra. Son artesanos, y pueden trabajar con pasión

desplegando todas sus habilidades y secretos que han mantenido por generaciones gracias a la relación única de respeto y soporte que mantienen con Cafédirect. Es por esto que el motivo principal de los packagings son las herramientas que utiliza el productor. Aparecen en el frente de los packagings y evocan la relación directa con los productores, el trabajo artesanal y calidad premium.

- **Logo:** En el logo, las iniciales de la marca, C y D, se unen en sus extremos para representar el círculo virtuoso constituido por la relación única con los productores y la calidad obtenida gracia a la misma.
- **Metáforas:** *“We are the growers and you can taste it”* Nuevamente el slogan representa este círculo virtuoso y evoca la relación única con productores que con su trabajo artesanal ofrecen productos de un sabor y calidad únicos.

### 3.5 Identidad Esencial e Identidad Extendida

- **Identidad Esencial:**

La misión de transformar vidas, trabajando con pequeños productores que mantienen prácticas artesanales constituye la identidad esencial de la marca, el ADN.

Nicola Pearson (2011) sostiene que la identidad esencial queda configurada por la determinación con la que persiguen su objetivo social. Por esto, su característica esencial es *“Purposeful: we are a brand with a social mission to achieve about changing lives and building our grower partners communities, if we didn't set out with this clear purpose we wouldn't be what we are today”*

- **Identidad Extendida:**

En la identidad extendida, cada set de asociaciones cumple un rol como driver de la identidad marcaria, pero ninguno es la base fundante de la identidad esencial” (Aaker, 1996: 88)

**Personalidad de la marca:** Como vimos, Cafédirect tiene una identidad mucho más rica que simplemente “ética”. Una persona puede ser ética y a la vez revolucionaria o contestataria, mientras que otra puede ser amistosa y cálida. Los otros valores que

caracterizan a la marca como persona influirán en la manera en que se comunique con sus consumidores. Además de sus características morales que se encuentran ligadas a su identidad esencial, (justa, considerada, honesta, transparente, con sentido de causa). Cafédirect posee otras características que dan completitud a su identidad: optimista, apasionada, divertida, creativa, cálida, amistosa, informal. Esta personalidad determina el estilo comunicacional que se desarrollará a continuación:

**Estilo Comunicacional:** Nicola Pearson (2011), directora de marketing de Cafédirect, sostiene que la forma en que se dirigen a los consumidores constituye una fuente de asociaciones. Describe el estilo comunicacional como informal, entusiasta, amistoso y cálido: *“Keeping things 'simple', [...]we try to be expressive and create a sense of infectious enthusiasm for what we do (after all we have the pleasure of bringing people the best coffee, tea and cocoa, in what we believe is the best way), we try to keep things warm, friendly and personal. We never want to talk down to people or preach.”* (Nicola Pearson, 2011)

**Abordaje único hacia el marketing, campañas “inesperadas”:** Las actividades de marketing también son una fuente de asociaciones que dan completitud a la identidad. Como se desarrollará mediante el análisis de la última arista, Cafédirect busca organizar eventos “excéntricos” o fuera de lo común, y generalmente relacionados con el arte, ya sea apareciendo en los festivales artísticos más importantes del RU con la experiencia *Cafédirect Container House*, u ofreciendo espectáculos en las locaciones más insólitas (el *London Eye*, o un ascensor que hace las veces de teatro). Este es el lado inteligente, culto, creativo y divertido de su personalidad.

### 3.6 Proposición de Valor

Como mencionamos previamente, considerar la construcción de la identidad en forma completa, permite hacerle al cliente una proposición de valor que será la base para establecer una relación. (Aaker, 1996)

De esta manera, a partir de la identidad de Cafédirect, los siguientes beneficios quedan configurados:

**Beneficio Funcional:** Café de la más alta calidad elaborado artesanalmente. “Sabor”, “Variedad” y “Artesanal” son las palabras clave en las cuales se basa el beneficio funcional. El producto se posiciona como una indulgencia; y su experiencia de consumo es sumamente hedónica<sup>1</sup>.

*“In developing the Cafédirect brand, the group was planning to take on the giants of the industry, like Kraft General Foods, Pauling and Lavazza. What is more, they planned to do it with higher raw materials costs, limited funds and none of the scale economies and marketing expertise enjoyed by their rivals. They knew that they could not depend upon the fairtrade message alone to convince buyers. In order to compete, they would have to deliver real value to the consumers and meet the needs of the supermarket buyers.” (Peck, 1999)*

**Beneficio Emocional:** Cafédirect se asocia con el sentimiento positivo derivado de “hacer lo correcto”. A través de sus packagings y de toda su comunicación ofrecen una ventana al mundo de los productores y concientizan sobre el impacto positivo que tiene la compra.

*“We enable consumers to use their purchases to break down anonymous trading relationships, increase awareness of our global interdependence and to help balance inequities in knowledge and power.” (Cafédirect Gold Standard)*

En base a los drivers de consumo ético explicados previamente podemos decir que, felicidad o al menos sentimientos positivos pueden derivarse al hacer el bien; es por eso que el hedonismo (*ético*) es uno de los principales *drivers* de consumo ético (Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, 2006)

Nicola Pearson (2011), directora de marketing, sostiene que el beneficio que ofrece Cafédirect es experimentar la satisfacción derivada de una deliciosa taza de café que hace “grandes cosas”. *“Buying Cafédirect is a vote for a better way of doing business that puts people and the planet first, and people feel good about that.”* (Pearson, 2011). Sin embargo, en base a mi análisis, Cafédirect ofrece aun más que un beneficio emocional, ofrece un beneficio de auto-expresión y en particular una transformación, como se explicará a continuación:

---

<sup>1</sup> Aclaración: En el beneficio funcional, nos referimos a hedonismo en sentido egoísta, mientras que en beneficio emocional, nos referimos a hedonismo en sentido ético; como se explicó en el marco teórico.



**Beneficio de Auto-Expresión:** El uso de la marca permite a la persona auto-concebirse como alguien que posee los mismos valores embebidos en la marca y a la vez, comunicar esta personalidad al mundo. El beneficio de auto-expresión permite tanto reforzar la identidad que se tiene, como alcanzar una identidad “ideal”. (Aaker, 1996) De esta forma, un consumidor de Cafédirect podría comunicar que es responsable, que tiene inquietudes, ideales, que le preocupa el medio ambiente y la justicia social. Es decir, construiría y comunicaría una personalidad y un estilo de vida en línea con lo que la marca simboliza. En relación al beneficio de reforzar la identidad que se tiene y comunicarla al mundo, Szmigin, Carrigan y O’Loughlin, (2006) también sostienen que otro de los principales drivers de consumo ético es la “distinción”. Es decir, el uso del valor simbólico de la marca para sugerir determinado estilo de vida y personalidad. Sin embargo, en el presente trabajo, nos interesa aun más el otro aspecto del beneficio de auto-expresión; el que permite alcanzar una identidad ideal; ya que ésta es la principal necesidad en la Era Conceptual. Profundizaré más en este beneficio puntual describiendo cómo la identidad de Cafédirect provee las bases para la “transformación”:

- **Una Cultura Transformacional (Pine)**

La pregunta clave que corresponde realizarse es la siguiente: ¿Cuál es la verdadera ofrenda económica de Cafédirect? En base a lo estudiado, podemos decir que **mediante el beneficio de auto-expresión que se alcanza al construir una marca rica en valor simbólico que provee guías para vivir alternativamente y comprender el mundo, Cafédirect se presenta como un vehículo transformacional que facilita alcanzar el yo ideal al que se aspira en la Era Conceptual.** En resumidas cuentas, la misión es “cambiar la vida de los pequeños productores del tercer mundo”. Esa es la promesa que se hace a los consumidores del primer mundo. La promesa de que su consumo tendrá un impacto: se transformará en una escuela, en un hospital, la hija de alguien podrá asistir al colegio y por qué no también a la universidad. A su vez, también se promete café de la más alta calidad, obtenida gracias a esta relación única con los trabajadores, en una suerte de círculo virtuoso. Sin embargo, la promesa de la marca es un bien mucho más intangible que un café de excelente calidad; ofrece mucho más que un beneficio funcional y emocional. El darle a los consumidores la posibilidad de mejorar la vida de los productores del tercer mundo es una primera forma que tiene la marca de ser transformacional: “*Cafédirect is able to make*

*such inroads into what many saw as a closed market by offering something completely different. This difference is not about taste or price or aspiration, but about empowerment. The brand not only employs South American coffee farmers by paying a fair price and introducing development projects, but it also empowers European consumers. In an Age when people feel increasingly shut out of the political and corporate worlds, a brand like Cafédirect enables people to have an influence over both.” (Haig, 2004: 178)*

Sin embargo, lo que realmente diferencia a Cafédirect y que enriquece su característica transformacional no es solamente darle a los consumidores esta posibilidad de generar un impacto positivo en el mundo a través del consumo; sino el ofrecerle guías a los consumidores para tener un estilo de vida sustentable en todos los aspectos de su vida, no solo al comprar café. La marca busca posicionarse como un referente de un estilo de vida alternativo. Por ende, no solo incita a los consumidores a que consuman sus productos, sino que los ayuda adquirir ciertos hábitos y estilo de vida. Como se explicará más adelante, Cafédirect “enseña” a sus consumidores a sembrar huertas, a reciclar, a consumir productos orgánicos, a disfrutar cocinar con estos productos, a consumir productos artesanales, a disminuir su huella de carbono etc. Todos estos elementos hacen que la marca provea guías para vivir alternativamente y es en este aspecto que pretende ser transformacional.

Como dijimos en el marco teórico, las necesidades de la Era Conceptual respecto al consumo, pueden resumirse en la necesidad de encontrar marcas que sean vehículos transformacionales y permitan alcanzar el yo ideal al que se aspira. Esta es una de las razones por las que Cafédirect puede capitalizar las necesidades actuales; porque ofrece el beneficio que las personas buscan en las marcas que consumen.

El presente trabajo no pretende comprobar cuáles son efectivamente los drivers que impulsan la compra de Cafédirect; el objetivo es describir las acciones que realiza la empresa para capitalizar ciertas tendencias de las cuales partimos como premisas. Sin embargo, estudiar los resultados de la encuesta nos permitirá bosquejar si los consumidores valoran más el significado que la marca embebe que su calidad Premium. Si bien la muestra de la encuesta es muy pequeña para obtener conclusiones generales, podemos al menos obtener información cualitativa y bosquejar cual sería la línea de respuestas si la muestra fuera más grande.

Si bien muchas respuestas incluían la calidad Premium cómo un driver de consumo; éste no fue el driver principal. La mayoría de las personas argumentó comparar la marca principalmente porque les permite conectarse con las cosas importantes de la vida y porque los ayuda a convertirse en mejores personas.

### 3.7 Relación con los Consumidores

*“The most successful icons rely on an intimate and credible relationship with a rebel world”* (Holt, 2003: 44)

A partir de la cultura de rebelión que encarna la marca, y de los beneficios que ofrece, podemos decir que se establece una relación amistosa basada en la lealtad, la admiración y el respeto. Dado que el ideal que abraza Cafédirect responde a las tensiones de la Era Conceptual, es decir, encarna una cultura de rebelión, guiando a las personas a resolver estos conflictos internos, Cafédirect establece una relación muy íntima y de lealtad con sus consumidores. Basándonos en la información obtenida a través de la encuesta, si bien no podemos obtener conclusiones generales, podemos ver que la mayoría de los encuestados señaló comprar siempre esa marca porque se identifica con sus valores.

### 3.8 Posicionamiento

La marca utiliza dos drivers de posicionamiento: **Relación única con pequeños productores “artesanos”** y **Calidad Premium** producto de esta relación. Se trata de una calidad que no se puede conseguir de otra forma; nace a partir de esta relación única que mejora la calidad de vida de estos pequeños productores y permite que estas “joyas” accedan a mercados internacionales.

*“Our direct, long term relationships with growers lead to superior taste and quality in our products.”* (Cafédirect Annual Report, 2008-2009: 33)

En referencia a las preguntas que Kapferer (2008) plantea para definir el posicionamiento, encontramos lo siguiente:

### **¿Una marca para qué beneficio?**

Experimentar placer al consumir bebidas de calidad Premium confeccionadas artesanalmente; experimentar la sensación de hacer lo correcto, contribuir con una causa y permitir auto-concebirse en base a un “yo ideal” en línea con valores éticos.

### **¿Una marca para quién?**

Partiendo de la premisa de que la mayoría de las compras de alimentos son realizadas por mujeres, el target se configura de la siguiente manera: mujeres entre 20-45 años, ABC1, pertenecientes a la categoría de consumidores “semi-éticos”. La empresa realizó un estudio para identificar mejor su segmento el cual reveló la existencia de tres grupos de consumidores: Egoístas, Éticos y Semi-Éticos. Los primeros fueron descartados del target ya que se consideró poco probable que estuvieran preocupados por la situación de los productores en el tercer mundo. Los segundos, los éticos, ya estaban comprometidos con la causa, y de por si compran en las tiendas de caridad. Por tanto, los semi-éticos fueron el grupo elegido por ser *“brand oriented, aware of fair trade issues but largely uninformed”* (Peck, 1999: 200) La segmentación actitudinal cobra mayor importancia a la hora de segmentar: Pearson (2011) sostiene que los consumidores de Cafédirect buscan disfrutar la vida y sentir que hacen una diferencia en el mundo. *“They are outwardly focused, interested in the world and making the future better than the past.”* (Pearson, 2011)

### **¿Una marca para cuándo?**

Una marca para todo momento; y en cualquier lugar. Siempre es un buen momento para tomar un café, té, chocolate caliente.

### **¿Una Marca contra quién?**

Principalmente contra las empresas que ofrecen productos no Fairtrade por los cuales muchas veces los productores no alcanzan a recuperar los costos de producción. Una marca contra el egoísmo, la pobreza, la indiferencia.

### 3.9 Imagen de Marca

Para analizar la imagen de marca, me basaré en dos fuentes. En primer lugar, en análisis realizados por la empresa; y en segundo lugar, en una encuesta a consumidores de Cafédirect realizada con el fin de recolectar información para el presente trabajo. Si bien no podemos obtener conclusiones generales a partir de la encuesta porque la muestra es muy pequeña; al menos podemos obtener información cualitativa e identificar cuál es la línea de percepción de algunos consumidores.

En cuanto a la primera fuente, la investigación realizada por la empresa arrojó los siguientes resultados:

*“Over the year, we ran a series of workshops as part of our brand identity project with various groups, including people who drank our products, growers, employees, Friends of Cafédirect, and consumers who currently didn’t drink our range. We asked them to help us better express our values and also asked them what makes us special when comparing Cafédirect with other Fairtrade hot drinks brands. **Our current customers told us that the fact that we had always produced only Fairtrade products was crucial, unlike other companies which just had one or two Fairtrade lines. This was also of great interest to new consumers. All felt that it demonstrated that our commitment to trading fairly rested at the very core of our values.**”* (Barr (a), Ex-Directora de Marketing, 2005)

En cuanto a los resultados de la encuesta, en base a las respuestas de veinte personas, podemos decir que la imagen de marca parece corresponder con la identidad que Cafédirect desea construir.

En primer lugar, la personalidad de la marca que los consumidores construyeron se encuentra en estrecha relación con la identidad de la marca: *“Amistosa, ética, divertida, creativa, energética, reflexiva, comprometida, inteligente”*

En segundo lugar, la marca evoca las siguientes palabras en la mente de los consumidores: *“Ética; justicia; productores; bondad; comunidad; misión social (entre otros)”*. Como vemos, asociaciones también en línea con la identidad de la marca. Lo más llamativo es que las asociaciones intangibles alrededor de la relación única con los productores son las que más se repiten. Es decir, pareciera que la marca es para los consumidores mucho más que un producto de calidad Premium; es ante todo un concepto en torno a valores éticos. Lo

mismo surge de la investigación conducida por Cafédirect; el énfasis se vuelve a hacer sobre los valores de la empresa y no tanto sobre la calidad distintiva. Esto es positivo para la marca porque sugiere que su riqueza simbólica es más importante para los consumidores que la calidad Premium de sus productos. Lo que la marca representa, el significado embebido en el producto, es la asociación más fuerte en la mente de los consumidores, y la que permitirá proveer un beneficio emocional y de auto-expresión en línea con las necesidades de la “Era Conceptual”.

Como conclusión de la segunda arista de análisis, podemos decir que para capitalizar las necesidades de la Era Conceptual; lo cual implica proveer marcas transformacionales que permitan alcanzar el *yo ideal* con sentido de causa al que se aspira; se debe construir una identidad de manera completa, que permita ofrecer los siguientes beneficios: En primer lugar, un beneficio funcional (en el caso de Cafédirect, el beneficio es experimentar placer al consumir productos de calidad Premium; el valor funcional es clave ya que no se puede depender solamente del componente ético; los consumidores no son altruistas); En segundo lugar, un beneficio emocional que consista en experimentar el sentimiento positivo derivado de hacer lo correcto. Por último, un beneficio de auto-expresión, y puntualmente una transformación que permita alcanzar un *yo ideal* en línea a valores éticos y sentido de causa. En el caso de Cafédirect esto último se logra al ofrecerles a los consumidores un medio para mejorar la vida de otros; y principalmente al ofrecerles una guía para vivir alternativamente; la marca pretende ser una guía para alcanzar un estilo de vida distintivo, en línea a valores éticos. En la Era Conceptual, las marcas deben orientar a los consumidores y ayudarles a encontrar el sentido que buscan; como dice Holt (2003), deben competir por *cultural share*, no *market share*. **La marca debe ser un referente cultural, como lo es Cafédirect que va aun más allá de ofrecer productos Fairtrade.**

Hasta acá estudiamos el caso en base a las dos primeras aristas de análisis. Ahora nos resta analizar el caso desde la última arista, “*the stickiness factor*”. Una marca puede ser rica en valor simbólico y ofrecer un vehículo de transformación y auto-expresión al constituirse como referente cultural, pero si el mensaje (entendido como el conjunto de acciones de comunicación) que realiza la empresa no es “pegajoso” (susceptible de ser recordado y transmitido), la idea no se esparcirá como un virus. Para efectivamente capitalizar las

tendencias de la Era Conceptual, la marca debe llegar a la máxima cantidad de personas que sientan las mencionadas necesidades.

#### **4. The Stickiness Factor– SUCCES FRAMEWORK**

En esta sección analizaremos la memorabilidad del mensaje de Cafédirect. La “memorabilidad del mensaje”, o “*stickiness factor*” es la tercer arista de análisis para comprender cómo capitalizar las tendencias de la “Era Conceptual”. El análisis se hará en base a la matriz SUCCES (Heath y Heath, 2007) que está compuesta por los siguientes elementos:

##### **4.1 Simplicity**

La idea de Cafédirect es muy simple: **la relación única con los pequeños productores se traduce en calidad premium y artesanal formando un círculo virtuoso.**

*“We needed to show how our direct, long term relationships with growers lead to superior taste and quality in our products. From this need, our tagline, “We are the growers and you can taste it” was born.”* (Reporte Anual de Cafédirect 2008-2009: 33)

##### **4.2 Unexpectedness**

Cafédirect tiene un *approach* poco convencional al marketing, basándose en gran parte en campañas “sorprendentes” o “inesperadas” que logran captar la atención de los medios y de los consumidores:

**London Eye Flight 5065**<sup>2</sup>: Es un festival que tuvo lugar exactamente en el “London Eye”, uno de los símbolos más característicos de Londres: la “vuelta al mundo” de 135 mt de alto situada a orillas del río Thames. Este escenario es claramente muy inesperado ya que en cada “burbuja” se llevó a cabo un espectáculo diferente. Tal es su singularidad que logró

---

<sup>2</sup> Aclaración: 5065 era como anteriormente se denominaba la línea de cafés instantáneos de la marca y hacía alusión a la altitud (en pies) de las regiones donde provenían los granos.

captar la atención de la prensa. De hecho, existen varios videos en Youtube que son extractos de canales de noticias cubriendo el evento.

Como explicaba la directora de marketing en ese entonces, Sylvie Barr: *“We want people to be truly inspired and uplifted, in the same way they can get a lift from drinking our coffee, and in the same way the coffee growers get an economic lift and a better life from trading with us,”*. (Barr (b), 2005: 8) Como vemos, cada una de las experiencias tiene un propósito y se encuentra relacionada con la esencia de la marca; no se trata solamente de generar experiencias únicas e inesperadas, sino de reforzar el posicionamiento de la marca.

*“The extraordinary event, called Flight 5065 (named after Cafedirect’s instant coffee brand), has been three months in the planning and- as well as breaking new ground in the arts – could revolutionise British marketing. Rather than using traditional advertising platforms, Cafedirect is attempting to market its brand through live performance, creating a buzz through word of mouth.”* (The Independent, 2005) En este evento, que dura la media hora que tarda cada el London Eye en completar una vuelta, todas las entradas disponibles, 2000 en total, fueron vendidas al precio de £21. (The Independent, 2005) Es importante resaltar esto porque una experiencia queda realmente constituida cuando el consumidor está dispuesto a pagar por participar (Pine y Gilmore, 1999)

**London Pop Up Gardens:** Cafédirect estuvo por la ciudad de Londres “plantando” mini-jardines o *“bite size show gardens”* repletos de frutas, vegetales y hierbas. Nuevamente las locaciones son de lo más extrañas: Por ejemplo, podemos entrar al subte y encontrarnos con un señor vestido de traje, sentado, con un portafolio en la falda convertido en macetero, literalmente. También podemos encontrar flores plantadas en bolsas de café entre autos estacionados o una huerta sembrada en la funda de una guitarra. Esto marca el inicio de la campaña / competencia *“Sow Your Own”* que explicaré posteriormente. Lo que se intenta hacer es captar la atención de la gente y que se pregunte a qué se debe semejante rareza. Lo importante es poder cerrar la curiosidad generada. Esto se logra gracias a que las mini huertas siempre se encuentran junto a alguna persona de la empresa y a que la novedad fue publicada en varios periódicos informando sobre el inicio de la campaña *“Sow Your Own”* (Cafédirect Blog (c), 2010). Lo importante es también comprender la relación entre esta campaña y la marca, porque no se trata solamente de crear algo inesperado, que despierte la



atención de la gente y la prensa, sino de que haya una congruencia: *“Scores of mini show gardens will pop up across London this week in a bid by Cafédirect to inspire garden starved urbanites to grow their own in everyday personal and household items this summer.”* (Cafédirect Blog (c), 2010). Vemos nuevamente cómo se apela a las anisidades del mundo moderno *“garden starved urbanities”* como metáfora del contexto que desarrollamos previamente. Frente a esto, la marca se presenta como un oasis.

**The 5065 Lift:** The 5065 Lift es otro evento que tiene lugar en un marco totalmente inesperado: un ascensor hace las veces de “teatro” ofreciendo un espectáculo íntimo para solo doce personas. The Lift tuvo lugar en varios festivales artísticos de UK, como The Edinburgh Fringe donde se realizaron 10 shows por día con una duración de una hora cada uno. (Brand Strategy, 2003)

*“The 5065 Lift has evolved kudos in the entertainment world as an incubator for emerging talent, having made appearances at The Brighton and Edinburgh Festivals and stimulated interest from Soho to Montreal. Great modern writers, superb performances, eyeball-to-eyeball contact and thrilling reviews create an uplifting experience for everyone involved.”*

Las siguientes son algunas reflexiones de los participantes sobre el evento:

*“This is what theatre must have been like before anyone thought to give it a name.”* (Roger Cox, The Scotsman citado por Liberated the Theatre,)

*“I love this Lift, 5 stars”* (Kate Copstick, The Scotsman citado por Liberated Theatre)

El objetivo tras la creación de esta experiencia es establecer un paralelismo entre la “elevación” que experimentan los productores gracias a la relación única con Cafédirect y la “elevación” que experimentan los consumidores al contribuir a una causa justa.

Otro objetivo es también despertar el interés de los consumidores, pero sobre todo de la prensa, un factor clave para la marca que cuenta con un presupuesto muy acotado para publicidad.

**Jump in the Sack:** Con el objetivo de juntar fondos para la campaña Red Nose Day, organizada por la ONG Comic Relief (una campaña bianual cuyo objetivo es que las personas hagan cosas graciosas por dinero, el cual será posteriormente donado), Cafédirect organizó una serie de “carreras de bolsas de café” en todo el Reino Unido. La perla de esta serie de competencias fue “A Night at the Sack Races” apuntada a un público joven adulto, en donde la diversión fue protagonista y donde también se contó con la participación de varias celebridades: *“A Night At the Sack Races’ is the world’s first night time sack racing event that brings this nostalgic sports day favourite to London’s urbanites. Combining live music, comedy, DJs and Espresso Martinis with a highly charged sack race tournament; Wednesday 9th March from 7 – 11pm will see Shoreditch’s Village Underground venue transformed into the ultimate urban racecourse”* (Página del Evento en Facebook). La forma de recaudar dinero fue mediante la venta de entradas para poder participar. Tal fue el éxito de “A Night at The Sack Races” que el título del post cubriendo el evento fue *“A Night at the Sack Races We will All Remember”* (Blog de Cafédirect (d), 2011)

**Sow Your Own Campaign:** El tema de esta competencia es “Los productos cultivados en casa saben mejor”: *“Cafédirect Sow Your Own Campaign aims to inspire even garden starved urbanities to grow their own great tasting food anywhere and everywhere this summer.”* (Página Web de Sow Your Own) Para dar comienzo a la campaña e inspirar a sus consumidores, Cafédirect creó sus mini plantaciones con los elementos más inesperados: recurrió a donaciones de celebridades *“green fingered”* (apasionados por la jardinería) para proveerse de elementos cotidianos y darles un uso totalmente descontextualizado: macetas. De esta forma, utilizaron carteras donadas por Stella McCartney, tazas de café donadas por el diseñador Wayne Hemingway y *bowls* de cocina donados por el chef Hugh Fearnley Whittingstall. La campaña consiste en una competencia entre los consumidores en la cual gana la mini-plantación más creativa a partir del uso de elementos cotidianos. Para incentivar la participación, Cafédirect creó una página web especial en donde se daban consejos de jardinería y recetas. Además, lanzaron una promoción en la cual los *packagings* traían anexados semillas de diferentes variedades dependiendo el tipo de producto. (Página Web de Sow Your Own)

Como vemos, es mucho más que una marca que mejora la calidad de vida de los productores; ofrece guías a sus consumidores para adquirir determinando estilo de vida y personalidad. En primera instancia, los inspira, pero luego los guía, les provee herramientas para formar una identidad. Ahora la persona puede decir que tiene su propia huerta o más aún, puede comentar que creó la huerta más creativa de todas, utilizando como macetero los objetos menos esperados: una cartera, una taza, un zapato, lo que sea. También puede decir que sabe reciclar y “upcycle”, y que eso le gusta porque lo invita a pensar qué otro uso puede darle a las cosas, lo envuelve en una sinergia creativa. Un estado de inspiración que no solo le permite conectarse con su lado creativo, sino también con la naturaleza, el medio ambiente, la sustentabilidad y lo artesanal; conectores claves con la marca y con su aspecto transformacional.

El carácter “inusual” de esta campaña, logró captar el interés de los consumidores y la prensa ya que “*Sow your Own*” gozó de gran repercusión mediática, sobre todo en las radios: “*Rocket Rob and Tim Maddams, Head Chef at the famous River Cottage Canteen, had an exhausting morning yesterday talking to a total of ten radio stations across the UK about Cafédirect’s Sow Your Own campaign! The duo provided useful hints and tips for even the most specific questions, like how to make beetroot hummus! Rob revealed how his dad loves to grow carrots in his old car tyres, whilst Tim talked about his favourite produce of the season? sugarsnap peas (and they’re so deliciously sweet that he often eats more than he manages to collect!). Rob also swears by worm-cast to give your seeds the best possible chance, although his main piece of advice for the day was don’t be afraid to give it a grow!*” (Página Web de Sow Your Own)

Nuevamente la campaña refuerza la identidad y el posicionamiento de la marca ya que la competencia relaciona las mini-plantaciones con el carácter artesanal de los productos de Cafédirect. Además, también permite ver la personalidad de la marca más allá de sus características éticas, es muy alegre, creativa, cálida y amistosa.

### 4.3 Concreteness

**Packagings:** “*Part of our brand communications strategy this year is the launch of striking new packaging that captures the pride and passion that Cafédirect growers put*

*into their tea, coffee and cocoa – expertise that resulted in 8 Great Taste Awards in 2008.*” (Mark Carden, Ex -Cafédirect’s Head of Marketing, citado por Ecocoffee, 2009)

El tema de los packagings es la relación entre el trabajo artesanal de las pequeñas comunidades de trabajadores con las cuales se mantiene una relación única, y la excelente calidad a causa de esta. Se respeta el posicionamiento y la idea principal. ¿Cómo se manifiesta? En cada packaging, la figura central es una herramienta de trabajo distinta, que hace alusión al carácter artesanal del trabajo, e intenta comunicar el orgullo y la pasión que los productores vuelcan en su trabajo “artesanal”, produciendo como resultado, el café, té y chocolate de la más alta calidad.

Por otra parte, cada packaging incluye en el reverso, una foto del productor que posee esa herramienta, una frase/testimonio y su nombre y firma debajo de la misma. Las frases hacen alusión al carácter artesanal de su trabajo, a la consecuente calidad Premium y a cómo vieron mejorar sus vidas mediante Cafédirect. Algunos ejemplos son:

*“This is the most important tool I use. Between May and July I carefully cut away the dry branches and leaves on the coffee plant. This keeps them healthy and the cherries too. And healthy cherries make excellent beans make great coffee!”*(En Medium Roast Coffee)

*“As I till the land with this hoe, I am very happy. Cafédirect buys our coffee and gives us a fair price. This helps us to improve our quality of life, but most importantly, it improves the quality of the coffee too. I hope you like this espresso as much as we do”* (En espresso Coffee)

*“Turning this husking machine is heavy work but I’m used to it – I have been growing coffee for 30 years. Before me, my father also grew coffee, but nowadays, we get a fair price. Because of Cafédirect my community has improved in many ways – just like our coffee.”*(En Rich Roast Coffee)

*“This is a “pala”. It is used for many things in coffee growing. Great coffee is also a combination of many things – the land, the customs we inherit, the climate and the market. Fair prices have transformed not only my community but our coffee too. Try it- I’m sure you agree”* (En Machu Picchu Organic Ground Coffee)

También figuran frases que permiten visualizar el sabor del producto, estas descripciones detallan de manera gráfica la experiencia que se despierta en los sentidos:

*“A flavour explosion, velvety textures & a smooth aftertaste”* (En espresso Coffee)

*“Vibrant, full flavoured & just a hint of spice”* (En Medium Roast Coffee)

*“Dark & intense with a perfect spicy finish”* (En Rich Roast Coffee)

*“Sumptuously Rich flavours on nut & dark chocolate”* (En Machu Picchu Organic Ground Coffee)

Además del mensaje, el diseño ocupa un lugar muy importante. La fotografía en los packagings es lo central. La herramienta aparece como un fetiche, esa misma herramienta evoca tierras lejanas, naturaleza exuberante, aldeas de campesinos, rostros exóticos, auténticos. Lo importante es cómo la herramienta da vida a todo lo que hay detrás, es un nodo disparador, y en ese proceso se convierte y convierte al producto en un fetiche.

La tipografía también es importante: en los packagings nunca se repiten los colores, por lo que a primera vista son muy coloridos, las letras son grandes, un poco exóticas y evocan el carácter indulgente que caracteriza la ceremonia de beber cada uno de estos productos.

De los cuatro drivers de consumo, en los packagings, la marca hace mayor hincapié en dos: Hedonismo y Experiencia Estética. En cuanto al primero, el hedonismo tiene dos facetas: una egoísta y otra ética. La egoísta (encontrar placer en el consumo en sí) se plantea al ofrecer un producto de características indulgentes y cualidades premium. Las palabras que se utilizan son altamente sensoriales y muy fáciles de visualizar: *“flavour explosion”*, *“vibrant”*, *“intense”*, *“velvety”*, *“Sumptuously Rich flavours”*. La segunda faceta del hedonismo es la ética, (encontrar placer cuando el “bien” alcanza a la mayor cantidad de personas). Cafédirect responde a este driver comunicando cómo la vida de los trabajadores se ve positivamente afectada gracias al comercio justo y a las relaciones de largo plazo. El productor habla en primera persona y cuenta su historia.

La experiencia estética también juega un rol importante: se monta una idea romántica respecto a los escenarios de donde provienen los productos. Se los asocia con la naturaleza exuberante, paisajes tropicales, montes inhabitados, lugares de mucha paz, armonía, belleza y misticismo. Esto ya no se muestra explícitamente en los packagings como sí se lo hacía en el branding previo a 2009, cuando éste era el tema principal. Sin embargo, como

mencioné previamente, la herramienta, la foto, la firma, actúan como disparadores de una serie de nodos que ya se fueron forjando en la mente del consumidor a lo largo de los años.

**Nombre de los productos:** El nombre de los productos también alude al exotismo de sus orígenes y al carácter indulgente. El origen de un producto dice mucho sobre su calidad y a su vez, es el contexto de las historias de impacto social, con lo cual, es importante comunicárselo al consumidor para facilitar la visualización de la historia. Cafédirect cuenta con una línea extensa de productos, algunos ejemplos son:

- “Machu Picchu”- Peru- Organic Ground Coffee
- “ Kilimanjaro” - Tanzania – Ground Coffe

Mucha gente puede no saber dónde se encuentran estos lugares, pero lo que sí conoce es el “concepto”. Automáticamente se piensa en países lejanos, vegetación tupida, o montañas tan altas que las nubes esconden sus cumbres. Despierta una imagen pictórica en diametral oposición a la cotidianeidad de las caóticas ciudades contemporáneas. En este sentido, el producto representa una conexión, un escape a la naturaleza, a lo esencial e importante; un refugio.

- “Sao Tome” – The Chocolate Island – Luxury Hot Chocolate.

Quisiera resaltar cómo este último producto, lleva un paso más adelante su carácter exótico e indulgente para satisfacer los drivers hedónicos del consumidor. Además del nombre, lo llamativo es la frase utilizada para el video promocional en la web: *“Somewhere in the middle of the world, lies chocolate’s best kept secret, where we discovered the finest cocoa and brought it direct to your cup”*. (Cafédirect TV, 2011) El producto, más que una artesanía, es un tesoro que activa todo un imaginario acerca del lugar. Un lugar tan lúdico al que apodaron *“the chocolate island”*. Las palabras que utilizan son tan gráficas, tan concretas que facilita la visualización y la activación de nodos que giran en relación a ese concepto.

**Logo:** *“Cafedirect see themselves as an infinity symbol. A permanent double loop that links coffee drinkers to growers with Cafedirect in a connecting role sharing learning between growers, passing money from consumers to growers and creating awareness of growers amongst consumers.”* (Authentic Business)

**Gráficas:** - “We Are the Growers and You Can Taste it Campaign”:

Nuevamente se deja que los productores sean los protagonistas de la historia y hablen en primera persona. Los productores hablan apasionadamente sobre su trabajo artesanal y se refuerza la idea de que la relación única con los productores trae aparejada una calidad superior:

*“It (the campaign) includes Mexican grower, Cristóbal Arias Guzmán who puts chilli in the compost to enhance the flavour of Mayan Palenque Organic coffee. And Raymond Kimaro, who produces Kilimanjaro ground coffee, says the flavour of his coffee is enhanced by planting banana trees nearby. This provides valuable shade allowing the beans to mature more slowly and increase their natural sugars. All co-operatives featured have given their stamp of approval”.* (Cafédirect Press, 2009: 1)

El carácter hedónico “egoísta” se ve reforzado por la visualización del trabajo artesanal y las características únicas del producto. Se dibujan en la mente del consumidor paisajes exóticos donde además de café hay bananas y chile, una combinación aun mas pintoresca y alejada de la ciudad que corre a ritmos acelerados. El carácter hedónico en sentido ético, siempre presente, se materializa con el protagonismo que tienen los trabajadores en todas las acciones de comunicación de Cafédirect y sus historias, nuevamente representadas en los afiches. En las gráficas, los productores se muestran auténticos, con ropa de trabajo y sombrero. Se los muestra hablando con “vehemencia”, gesticulando o sonriendo naturalmente, nunca mirando a la cámara, como si fueran todas fotografías espontaneas tomadas mientras hablan sobre su trabajo o Cafédirect. De esta manera, se visualiza la historia de impacto y beneficio social; la relación directa, única, con los trabajadores.

**Teatralización de la Experiencia:** *“In other words, the best way to generate demand for any offering—whether a commodity, good, service, other experience, or even a transformation—is for potential and current customers to experience that offering in a place so engaging that they can’t help but pay attention, and then pay up as a result by buying that offering. Stop saying what your offerings are through advertising, and start creating places—permanent or temporary, physical or virtual, fee-based, or free—where people can experience what those offerings and your enterprise actually are.* (Gilmore y Pine, 2008: 23)

- **Cafédirect Container House:**

Cafédirect Container House es un contenedor itinerante que viaja alrededor de los principales festivales de UK. La creación de espacios a partir de containers está muy de moda porque la vanguardia en diseño, y particularmente en lo referente a diseño sustentable es “*upcycle*”. Es decir, crear un valor estético y funcional a partir de materiales que en otro contexto serían un desperdicio o tendrían un valor inferior.

*“The structure of the building itself is made from converted shipping containers, “used in order to mirror the journey made to bring coffee from the country in which it was grown to the UK, and to emphasise Cafédirect’s commitment to sustainable and environmentally-friendly sourcing”. (Hemningway, 2010, citado por Event Magazine, 2010)*

Además del uso de containers, Cafédirect tematiza la experiencia mediante la incorporación de otros elementos reciclados y “*upcycled*”: sillas hechas a partir de bolsas de café (arpillera); mobiliario construido con maderas recicladas; bolsas de café que funcionan como maceteros; fotos de los paisajes de origen y de los productores etc. Cada uno de los elementos tiene el propósito de reforzar la identidad de la marca y crear un ambiente acogedor que le permita al consumidor vivir un momento memorable.

En la experiencia CafeDirect Container House se le da a las personas dos muestras de café para probar gratis, una de “Kilimanjaro” y otra de “Machu Picchu.”, y se invita a los consumidores a que voten por su preferido. Se genera un espacio para que se familiaricen con la estética de la marca, el concepto, el impacto social, los valores. Un espacio informal, alegre, inspirador, acogedor donde pasar un buen momento, intercambiar perspectivas del festival, opiniones, ideas, planes. (Cafédirect TV, 2010)

- **Cafédirect Store**

Cafédirect Store es otro espacio donde vivir la experiencia de la marca. Lo llamativo es que Cafédirect no es ni dueña ni tampoco opera el local: La Universidad de Westminster es la



propietaria del local y el mismo es operado por Scolarest. (Reporte Anual de Cafédirect, 2006)

Nuevamente Cafédirect tematiza la experiencia para reforzar su posicionamiento:

*“The branding inside the café was specially commissioned for the site. We worked with our design agency to develop the imagery which demonstrates how our way of working brings benefits to farmers and their communities, and uses the concept of ‘Twinning’ to emphasise the direct link between growers and consumers. The imagery is from the Chiapas and Veracruz region in South East Mexico, where our single origin Palenque Roast & Ground coffee comes from. Cafédirect has worked with our grower partners in Mexico since 1996, and now works with five grower organisations there. We look forward to people visiting the café to enjoy our delicious drinks and learn more about the growers and their communities.”* (Reporte Anual de Cafédirect, 2006: 18)

#### 4.4 Credibility

**Relaciones Públicas – Periodismo:** Lograr despertar el interés de la prensa y salir en las noticias es clave para generar credibilidad. Ya no es la empresa quien habla sobre sí misma sino que varias fuentes informativas consideran que la información es verídica y relevante como para, no solo justificar una noticia, sino también viajar al lugar y conocer a fondo los detalles.

*“Relatively small brands such as Cafédirect can take on established category leaders without the aid of massive marketing budgets. Indeed, as soon as a brand embraces its political identity it is guaranteed a lot of PR coverage. Indeed Cafédirect has received a disproportionate amount of media attention because of its status as a champion of fair trade. A BBC documentary even followed the company’s (former) managing director, Penny Newman, on her journey to the coffee growers of Cafédirect Machu Picchu Mountain, in Peru. Such PR is priceless, [...]”* (Haig, 2006: 178)

Algunos ejemplos son:

- ***“Climate change causing havoc to coffee and tea farmers, says Cafédirect”*** (The Guardian, 2009) Los impresionantes resultados de los tres años de trabajo de

AdaptCC fueron cubiertos por la prensa británica. La historia se publicó en “The Guardian” y fue seguida por un viaje a uno de los grupos piloto en Kenya. Periodistas de diversas fuentes informativas como The Informer, Reuters y This is Africa acudieron al lugar para observar el impacto en primera persona. (Reporte Annual de Cafédirect 2008-2009: 40).

- **“The ethical coffee chief turning a fair profit. The head of Cafédirect has demonstrated how to lift sales while maintaining Fairtrade values”** ( The Guardian, 2007)
- **“Cafédirect plans to bring its brand of fair trade to wider audience at home and abroad.”** (The Times (c), 2009)

Vemos cómo en todos estos titulares se refuerza el componente ético de la compañía. Mientras que en los medios constantemente se publican noticias sobre la dudosa veracidad del “marketing verde”, argumentando que muchas marcas comunican mensajes éticos que no se corresponden con las actividades y productos de la empresa (*greenwashing*), en estos titulares se afirma la autenticidad de la marca. Este hecho no es aleatorio, se debe al esfuerzo de la compañía por generar acciones que comuniquen su relación única y que posteriormente captan la atención de los medios.

**Asociaciones:** Además de asociarse con medios de comunicación, Cafédirect emprende eventos de la mano de ONG’s que refuerzan el componente ético de la empresa, algunos ejemplos son:

- **Con Comic Relief:** Se alió con esta organización durante “*Red Nose day 2011 Campaign*” Durante esta campaña, la empresa donaría 10p por cada pack de la edición limitada vendidos (TalkingRetail, 2011) y organizaría las carreras de embolsados mencionados previamente.
- **Con Energy Saving Trust:** En Octubre de 2006 Cafédirect se alió con esta ONG para lanzar “*Boil Better Day*” una campaña cuyo objetivo es concientizar sobre la huella de carbono que implica hervir una cantidad de agua excesiva. “*Cafédirect sees first hand how climate changes have impacted on growers’ lives and their*

*livelihoods. The day aimed to encourage people to reduce energy consumption by boiling less water for their daily cuppa. Research from EST shows that if everyone in the UK commits to saving just 20% of the energy used every day, we can help to prevent climate change.*”(Reporte Anual de Cafédirect, 2006:17)

**Premios y Credenciales:** Algunos de los numerosos premios con los que es galardonada la empresa se traducen en credenciales o “stickers” que se exponen en cada packaging. Por ejemplo, el ganar el “oscar” de la industria de la bebida y alimentos, “*The Guild of Fine Food’s Annual Great Taste Awards*”, lo ameritó a enseñar el “*Gold Star Award sticker.*” “*Having the gold star award sticker on our packs offers consumers independent confirmation of the premium taste and quality of our products, a valuable asset to make us stand out from the rest.*” (Reporte Anual de Cafédirect, 2008-2009: 42)

**Autenticidad:** Las experiencias son seguro un medio para ganar autenticidad y de hecho han funcionado para Cafédirect como se explicó previamente. Sin embargo, la autenticidad se desarrolla también desde niveles mucho más primarios:

Rosie Walford, brand strategist especializada en marcas éticas, sostiene que la clave del éxito de Cafédirect está en que no necesita gritar “soy ético” ya que naturalmente luce las características de esa categoría de productos. (Walford citada por Joana Doonar, 2004) Esto sucede con las marcas cuyos valores están muy enraizados, y en particular cuando la organización es la marca y es por sobre todo una cultura. “*Aaker mismo sostiene: If you get the values and culture right, the brand ID takes care of itself.*” (Aaker,D; 1996) El hecho de no tener que forzar una identidad es un valor muy importante ya que se gana autenticidad. Para ejemplificar con otro negocio: muchas marcas de deportes extremos, particularmente de surf, no necesitan gritar que son un “espíritu libre, apasionado, en busca de adrenalina y diversión” porque está implícito en su esencia que se desprende de las acciones que realizan, de su comportamiento natural. En cambio, otras marcas éticas si necesitan convencer a los consumidores de sus cualidades porque utilizan el componente ético tan solo como un atributo de producto. Las marcas privadas Fair Trade y las versiones Fair Trade que lanzan las grandes multinacionales son ejemplos de este tipo.

## 4.5 Emotions

Las emociones permiten generar vínculos profundos con los consumidores y llegarles al corazón: *“When it comes to persuasion, companies traditionally appeal to left side of the brain, using logic and reason. However, persuasion occurs just as much (if not more) through emotion. Daniel Pink, author of Drive, writes, “Right-brain dominance is the new source of competitive advantage.” Tapping the right side of the brain allows for deeper engagement by uniting an idea with an emotion.* (Aaker, J citada por Open Forum, 2011)

La clave está en atar la marca a la emoción correcta, ya que una emoción que provoque malestar puede tener el efecto contrario al buscado. Según Green & Blacks Palmer, que una marca esté basada sobre asuntos éticos como la pobreza implica un riesgo porque las personas pueden darle la espalda cuando las cosas se ponen muy serias. Argumenta que las marcas deben ser amistosas y que Cafédirect lo logra al asociarse a emociones positivas. (Green & Blacks Palmer, 2004. Citado por Joana Doonar, 2004: 29)

*“This is a passionate campaign which is full of pride. This is not about feeling sorry for people. This is about people who really care about the quality of the crops they are producing. But actually, just like people in this country, they expect to be paid a fair price for what they do. And in my opinion that is how all business should be done.”*(Maccaig, Cafédirect CEO, 2009, en The Times (d), 2009) Las historias que Cafédirect cuenta desde todas sus aristas de comunicación generan un sentimiento positivo, transmiten orgullo y esperanza.

## 4.6 Stories

Las historias de desarrollo social dan vida y autenticidad a la identidad de Cafédirect. Lo bueno de las historias es que otorgan una lógica al mensaje, con lo cual es fácilmente recordado.

La historia principal de Cafédirect es la siguiente:

*“It’s refreshing and it’s true – at Cafédirect, what we say really is what you get. We say that our coffee, hot chocolate and tea are lovingly grown by over 250,000 highly-skilled*

*and passionate smallholder farmers – and they are. We think that it tastes great and you agree, giving us 10 Great Taste Awards for coffee, tea and cocoa. When you invest in a Cafédirect drink you also invest in 1.5 million lives thanks to the fact that, over the last three years, we have ploughed over half of our profits back into the growers’ communities. We like to keep things simple – the best hot drinks are made by the very people who know best.”* (Página de Cafédirect en Facebook)

A su vez, Cafédirect contiene millones de historias en donde los protagonistas son cada uno de los productores que vieron mejorar su vida gracias a la relación única con la marca. Como señalamos a lo largo de este trabajo, Cafédirect se nutre de estas historias para llegar a sus consumidores. En cada historia los productores tienen nombre y apellido; tienen algo para decir, para sentirse orgullosos.

Por otro lado, Cafédirect cuenta historias que no están estrechamente ligadas con los productores o sus productos, pero que ayudan a posicionarse como referente cultural:

**Contenido de las conversaciones – Social Media:** A través de las conversaciones, podemos ver la personalidad de la marca en primera persona y cómo ésta se dirige a su público. La marca genera múltiples conversaciones y utiliza la web (twitter, facebook, blog, sección especial en *The Observer*) como plataforma para volcar contenido en relación a los conceptos que engloba. Si bien la web constituye una herramienta para comunicar las actividades y campañas; no necesariamente se refiere a la marca directamente; también habla de otras temáticas que en algún punto conectan con la esencia de Cafédirect. Por ejemplo, hablan de reciclado, de comidas y recetas, de otras producciones artesanales, de los beneficios de producir en escala pequeña (incluso habla de otras empresas productoras de quesos artesanales, vino etc.). Para generar conversaciones, Cafédirect recurre a otras temáticas que comparten la misma esencia para reforzar su identidad. Como si fuera una persona, Cafédirect crea contenido sobre las temáticas que le apasionan, sin necesariamente hablar de sus productos.

Algunos ejemplos de cómo crea contenido son:

*“We’ve been busy working in the garden today doing some much needed tending to the vegetables before we got to the best part: harvesting! We’ll be busy cooking some tasty*

*meals tonight so stay tuned for the recipes! Here are some photos of the pick of our crop and you can see the rest here on Flickr.*” ( Blog de Cafédirect (e), 2010)

Esta frase muestra a Cafédirect como una persona que le apasiona la jardinería, la naturaleza, el bienestar. No es una imagen corporativa muy tradicional. No muchas empresas, a menos que se dediquen al paisajismo o algo similar, pueden decir de si mismas que estuvieron “ocupadas cosechando en la terraza”.

*“As you probably know, we’re big fans of upcycling here at Cafédirect. We’ve upcycled chairs covered in coffee sacks, cake-stands from vintage crockery and recently used old tea sacks for gift wrapping. There are some things that we can’t (yet) do here though which is why we’ve enlisted the help of Elvis & Kresse; experts at making beautiful and unique products from reclaimed materials.”* (Blog de Cafédirect (f), 2010) A continuación muestran fotos de las producciones de la marca Elvis and Kress y comentan sobre los valores de esta empresa. Nuevamente, nunca se habla de café; sino de aquellas cosas que a la marca le interesan.

*“Today it’s my turn to share my tips on avoiding food waste for Zero Waste Week, under the theme of ‘Cooking for Victory’, so I thought I’d share some of the ways that I’ve been getting creative in the kitchen to use up all my veg.”* (Blog de Cafédirect (g), 2010) De esta manera Cafédirect señala su compromiso con la sustentabilidad; no solamente contando cuan sustentables son sus actividades; sino dando tips para no tirar comida y darle un uso creativo a las sobras.

Para la marca, las redes sociales no son simplemente un “*must be there*”, lo que importa es el contenido de las conversaciones. El resto es solo una plataforma, un medio más para transmitir su identidad, pero no un fin en si mismo.

Además de utilizar facebook, twitter y el blog como plataformas, Cafédirect se asocia con ciertos medios de comunicación como parte de su campaña:

## A Matter of Taste:

*“At Cafédirect, we know that to get the best tasting coffee, you go to the best growers and we wanted to celebrate small-scale production and the unmistakable taste benefits that it brings. Over the summer, we will be bringing you interviews with a diverse collection of small-scale producers and chefs; we’ll look at future food trends and tips for you to get hands on with production, plus mouth-watering recipes and amazing competitions”* (Blog de Cafédirect (h), 2011)

A Matter of Taste es un suplemento impreso y un “microsite” dentro de la versión online de “The Guardian”. Funciona como una plataforma para masificar el contenido de las conversaciones que circulan en el blog y que caracterizan a la empresa. En el microsite, la plataforma más interactiva, se pueden encontrar videos explorando sabores, orígenes, recetas e historias de los productores. No se habla solamente de la marca, sino que se incorporan toda una serie de tópicos que giran alrededor de la cultura Cafédirect y que ayudan a reforzarla. Observamos como Sabor y Origen hacen alusión a la calidad; y las historias de los productores nos recuerdan el impacto social que tiene la empresa. Por ejemplo, para transmitir la calidad de Cafédirect, se explica a los lectores cómo el café funciona de manera similar al vino; su sabor depende de las regiones, de las variedades de grano, del tipo de cultivo y de cómo sean tostados los granos. (The Guardian, 2011) Estas especificaciones y paralelismo con el vino resaltan el carácter indulgente y por tanto responden al carácter hedónico “egoísta” que rige la compra. En tanto los videos testimoniales de los productores apuntan al carácter hedónico ético de la compra. Nuevamente, el posicionamiento se respeta y refuerza en todo momento. El hecho de asociarse con un periódico es una herramienta clave. ¿Porque uno de los periódicos más reconocidos arriesgaría su reputación asociándose de manera tan estrecha con una empresa sobre la cual se duda de sus valores? Seguramente la empresa vale la pena, pensarán los consumidores. Por otro lado, en relación a la variable “Concreteness”, ¿Qué mejor forma de visualizar las historias que en videos? Ciertamente, la idea de “masificar el blog” a través de un periódico impreso y su versión online ayudan a no solo ganar credibilidad, sino también a visualizar las “historias”.

Como vemos, a través de todos los frentes de comunicación, Cafédirect crea un mensaje muy pegajoso. Aporta constantemente contenido que pretende grabarse en la memoria de la gente, y que a la vez es susceptible de ser transmitido por su carácter novedoso; peculiar; por las emociones que despierta; y por el reconocimiento que implica transmitir mensajes cuyo significado es valorado por la sociedad de la Era Conceptual.





## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Comenzaré las conclusiones realizando un cuadro sinóptico el cual será posteriormente desarrollado:

La naturaleza semiótica de las marcas permite canalizar la naturaleza simbólica de los deseos. El consumidor utiliza el significado que embebe la marca para alcanzar su *yo ideal*.



En la Era Conceptual, el *yo ideal* es una persona cuya felicidad pasa por poseer valores trascendentales que otorguen sentimiento de causa y propósito.



Por ende, en la Era Conceptual se espera que las marcas sean un vehículo para alcanzar la transformación deseada en pos de este *yo ideal* particular.



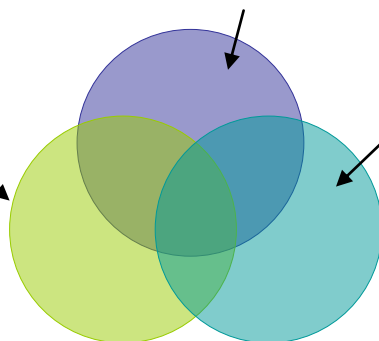
Dado esto, nos preguntamos qué atributos debe tener una marca para capitalizar estas necesidades. Aquí capitalizar implica obtener el máximo beneficio al proveer un vehículo transformacional a la mayor cantidad de personas que aspiren alcanzar este *yo ideal*



Tras el análisis de Cafédirect en base a tres aristas, características del valor simbólico; construcción de la identidad y construcción de un mensaje memorable, quedaron configurados los siguientes atributos marcarios:

Valor simbólico relevante al target y que atienda a las tensiones imperantes en la Era Conceptual: Perseguir **Ideales Éticos** constituye una posible respuesta.

La clave es posicionar a la marca como un referente cultural. Acompañar al consumidor en el camino de la búsqueda de sentido. Ayudarlo a construir esta identidad. Esto permitirá alcanzar el carácter transformacional que se espera.



Construcción de un mensaje pegajoso que pueda transformarse en una “ideavirus”

Es importante comprender la sociedad en que nos encontramos, qué fenómenos la atraviesan, qué tendencias esperar para los próximos años para poder aportar un verdadero valor desde nuestras organizaciones.

Por lo que vimos, la necesidad de encontrar productos inspiradores y conceptuales está a flor de piel porque la inspiración y la búsqueda de sentido están por todas partes.

Así como Daniel Pink (2005) sugiere que una de las claves de la era conceptual es “symphony”, es decir, la capacidad de comprender cuál es “la gran foto” generando asociaciones a partir de patrones aparentemente aislados, lo que intento hacer en este trabajo es exactamente eso. **Mostrar cual es “la gran foto”** y cómo una empresa puede actuar en consecuencia para crear el mayor valor posible. Mediante este trabajo se señalaron las tendencias sociales imperantes en la actualidad en el mundo desarrollado y capitalista. Según Pink (2005) y varios autores, una desesperada búsqueda de trascendencia, sentido en la vida e inspiración atraviesa la sociedad. Como vimos, esta necesidad desesperada por encontrar propósito tiene su origen en la abundancia y el consumo sin límites característico de los últimos años, pero se profundizó aun más tras la crisis económica mundial, en donde más personas comenzaron a replantearse el propósito de sus vidas si la acumulación de bienes es algo tan efímero que puede disiparse de un momento a otro. Además, la crisis puso a las personas en contacto directo, cercano, con las desgracias de otras personas, incluso de pares. Como consecuencia, la sociedad actual está experimentado un cambio en sus valores fundantes y por tanto en sus comportamientos, actividades y en lo que busca en las marcas que consume. (Chang, 2010) **Como señalamos, las necesidades de la era conceptual en cuanto al consumo se pueden resumir en la búsqueda de marcas que permitan una transformación en pos de alcanzar el “yo ideal” al que se aspira. Un “yo ideal” en línea a valores trascendentales, y con sentido de causa.**

Esto representa una oportunidad para las empresas que logren dotar a sus marcas de un significado en línea con la mencionada necesidad de trascendencia y búsqueda de sentido.

Si bien las conclusiones del presente trabajo se limitan al caso de estudio; ya que se prefirió realizar un análisis profundo del caso, otras empresas pueden aplicar la misma *rationale* que existe detrás de las decisiones de Cafédirect para capitalizar las necesidades de la era conceptual: establecer un valor simbólico relevante a estas necesidades particulares y que

permita canalizar las tensiones ,definir su ofrenda económica como un valor intangible que provea una transformación; crear su identidad de manera completa, ofrecer valores funcionales, emocionales y de auto-expresión; posicionarse como un referente cultural; establecer las bases para una relación y crear un mensaje memorable “*infecioso*” como una ideavirus.

La pregunta general es **¿Qué atributos debe tener una marca para capitalizar las necesidades de la Era Conceptual?** Ahora que analizamos en detalle el caso y su contexto, podemos decir cuáles son los atributos presentes en Cafédirect y sugerir que otras marcas podrían seguir una lógica similar. El análisis del caso se hizo en base a tres aristas de estudio: las características del valor simbólico; la forma en que la marca construye su identidad; y la forma en que la marca construye un mensaje memorable. Estas tres aristas se corresponden con las tres primeras sub-preguntas de investigación. De esta forma, los atributos serán a continuación resumidos siguiendo la misma lógica que rige el presente trabajo:

En primer lugar, a través de la primera arista de análisis configurada por las características del valor simbólico, pudimos comprobar que el significado embebido en la marca se corresponde con las mencionadas necesidades y tensiones de la Era Conceptual. En cuanto a las necesidades, partiendo de la premisa que “dar” aumenta la felicidad al permitir a la persona auto-concebirse como alguien con cualidades positivas y sentimiento de causa, argumentamos que a partir de **ideales éticos** se dota a la marca de un significado en concordancia con el *yo ideal* al que se aspira en la era conceptual. Por otro lado, en cuanto a la capacidad del valor simbólico de resolver las tensiones imperantes, la cultura de Cafédirect basada en ideales éticos permite canalizar las tensiones entre el “tener y el ser” características de la era conceptual. La marca ofrece un estilo de vida alternativo a la lógica imperante de acumulación, vida sin sentido sobre la cual se rebela la sociedad de la Era Conceptual.

Así como lo hace Cafédirect, otras marcas pueden basar su valor simbólico en la persecución de causas sociales y medioambientales. La clave recae en reconocer las necesidades y tensiones características de la Era Conceptual y crear marcas de cuyo significado los consumidores puedan apropiarse para alcanzar su “*yo ideal*” particular a esta era.

En segundo lugar, Cafédirect pretende ser un **referente cultural** además de una marca Fairtrade Premium para efectivamente posicionarse como un vehículo transformacional.

Si bien ofrece un beneficio funcional y otro emocional, porque estos son indispensables, la verdadera ofrenda de Cafédirect es la transformación de los consumidores al ofrecerles un medio para mejorar la vida de otros y al establecerse como referente cultural; es decir, al proveer guías para adquirir un estilo de vida distintivo en línea con las aspiraciones del yo ideal de la Era Conceptual. Provee guías para disminuir la huella de carbono, consumir productos sembrados por uno mismo, reciclar, contribuir a otras causas, consumir otros productos artesanales, etc. Cafédirect acompaña a las personas en su búsqueda de sentido, y les provee opciones, más allá del consumo, para poder hacerlo. Les abre una ventana. Al adoptar la cultura propuesta, la persona podría acceder a la transformación y alcanzar el *yo ideal* pretendido. Esta lógica también la pueden seguir otras empresas. Si una marca se posiciona como referente cultural, recomendando libros, lugares, comidas, restaurantes, etc., más allá del bien que ofrece y en línea con el valor intangible sobre la cual está constituida, podrá guiar a los consumidores en el camino de la transformación esperada. Hoy en día las marcas pueden hacer esto porque la tecnología habilita un diálogo interactivo entre consumidor y marca, como se describió en el caso de Cafédirect.

Para lograr esto, Cafédirect construye su identidad de manera completa, considerando todas las perspectivas que señala Aaker (1996) para dotar a la marca de atributos tangibles e intangibles. De esta forma, las asociaciones marcarias surgen de los productos que ofrece, de sus características organizacionales únicas, de su personalidad antropomórfica, y de los símbolos que la representan. Si bien Cafédirect utiliza la calidad artesanal de sus productos como fuente de asociaciones; va mucho más lejos al lograr basar su identidad en valores intangibles como la justicia social y la preocupación por el medio ambiente. Además, Cafédirect posee una identidad extendida que aporta riqueza y textura a su ADN ético; su personalidad particular, su estilo de comunicación informal, simple, divertido y amigable; y su abordaje poco convencional al marketing amplían el set de asociaciones de la marca. Gracias a esta identidad que logra crear, Cafédirect puede ofrecer tanto beneficios funcionales como emocionales y de auto-expresión. Este último resulta clave porque, como argumentamos en el punto anterior, las necesidades de la era conceptual en cuanto al consumo, se resumen en la búsqueda de marcas transformacionales. A partir de éste análisis

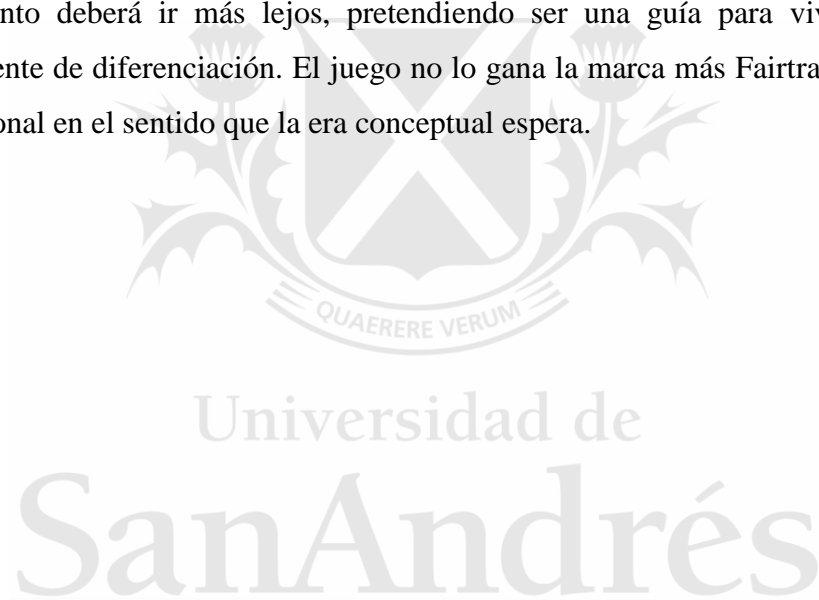
podemos decir que la ofrenda de Cafédirect es la transformación de los consumidores en “mejores personas”. **Todo esto lleva a la transformación. Permite acceder a las personas a la concepción de una mejor versión de sí mismos (frente a ellos y frente a los demás) en línea con la búsqueda de significado, sentido e inspiración característicos de esta “Era Conceptual”.**

Por último, en relación a la tercer arista de análisis, Cafédirect crea un mensaje **memorable** ya que comunica un concepto *Simple*; emprende campañas muy *Inesperadas* que captan la atención de los consumidores y la prensa; utiliza recursos muy *Concretos* para facilitar la visualización de sus conceptos; refuerza su *Credibilidad* a través de una identidad auténtica y valiéndose de la autoridad de terceras partes (Ong’s, Prensa) quienes comprueban sus valores sociales; apela a las *Emociones* para llegar al corazón de los consumidores y cuenta *Historias*, es decir, el mensaje está articulado de tal forma que es fácilmente entendible para el consumidor.

A partir de todos estos atributos Cafédirect logra perseguir su visión de ganarse el corazón y la mente de sus consumidores; capitaliza las necesidades de trascendencia de la sociedad para maximizar su beneficio que implica mejorar la vida de millones de productores en el tercer mundo. En ese proceso, ofrece transformaciones en dos sentidos: mejora la vida de los productores; así como la de los consumidores que necesitan encontrar propósito, significado e inspiración en pos de alcanzar mayor felicidad.

En cuanto a las recomendaciones, Cafédirect se ve amenazada por el crecimiento en la oferta de productos Fairtrade bajo marcas privadas o grandes multinacionales cuyos productos son de menor precio que los de Cafédirect. Si bien la misión de transformar vidas caracteriza el ADN de la organización y de la marca a diferencia de su competencia Fairtrade, que sólo utiliza la certificación como un atributo, debe profundizar aún más su valor intangible, particularmente en una época de crisis en donde el consumidor cuida su dinero. Debe lograr ser considerada un ícono, un emblema de un estilo de vida particular. Una clave para hacerlo es profundizar aun más la idea de ofrecer guías a los consumidores para tener un estilo de vida “sustentable” lo cual hará más estrecha la relación con la marca,

y a la vez reforzará el posicionamiento de la misma. Así como Cafédirect enseña a sembrar mini-huertas, sugiere recetas, da a conocer los beneficios de las producciones artesanales, y se involucra con el arte, debe profundizar aún más esta faceta de su estrategia de marketing para ocupar un rol más protagónico en otros aspectos de la vida de los consumidores. De esta manera, Cafédirect reforzará su carácter transformacional en la medida que no sólo brindará a los consumidores la oportunidad de contribuir a una causa justa mediante la compra de café/té/chocolate, sino que además ofrecerá otros vehículos para alcanzar el “yo ideal” al permitir a los consumidores seguir la cultura global que abraza la marca; debe lograr ser considerada un referente en aspectos más generales; una guía para vivir. Si bien es verdad que Cafédirect es “más Fairtrade” que su competencia; el énfasis en su posicionamiento deberá ir más lejos, pretendiendo ser una guía para vivir; ésta es la verdadera fuente de diferenciación. El juego no lo gana la marca más Fairtrade sino la más transformacional en el sentido que la era conceptual espera.



## FUTURAS LINEAS DE ANÁLISIS

Una primera línea de análisis sería utilizar otras marcas como caso de estudio para ver qué atributos les permiten capitalizar o no las demandas de la Era Conceptual. Con el objetivo de realizar un estudio en profundidad, en este trabajo utilizamos sólo una marca como caso de estudio; sin embargo, para poder obtener conclusiones más generales se deben incorporar más casos a la investigación.

Una segunda línea de análisis, sería estudiar la marca exclusivamente del lado del consumidor. Aquí nos enfocamos principalmente en las acciones de la marca para entender qué atributos tiene. El objetivo no fue comprobar qué uso hacen los consumidores de la marca o cómo la perciben. Si bien realizamos una encuesta, la muestra es muy pequeña y sólo sirve para esbozar cual sería la línea de pensamiento de los consumidores, pero bajo ningún modo pudimos obtener conclusiones generales a partir de la misma. Tampoco lo pretendíamos, ya que como dijimos, el foco del presente trabajo se encuentra en analizar las actividades de la empresa a la hora de construir la marca.

Por último, una tercera línea de estudio consistiría en tener en cuenta otros contextos: considerando que el presente estudio limita su alcance a los países desarrollados capitalistas; ya que ese el contexto en el que Daniel Pink (2005) sitúa las necesidades de trascendencia, búsqueda de inspiración y propósito; resulta interesante explorar cuál es la situación de las marcas éticas en los países menos desarrollados, por ejemplo Argentina.

En primer lugar deberíamos preguntarnos si en Argentina se observa una búsqueda de sentido en igual escala que en los países del primer mundo, o al menos en qué segmentos se observa lo mismo.

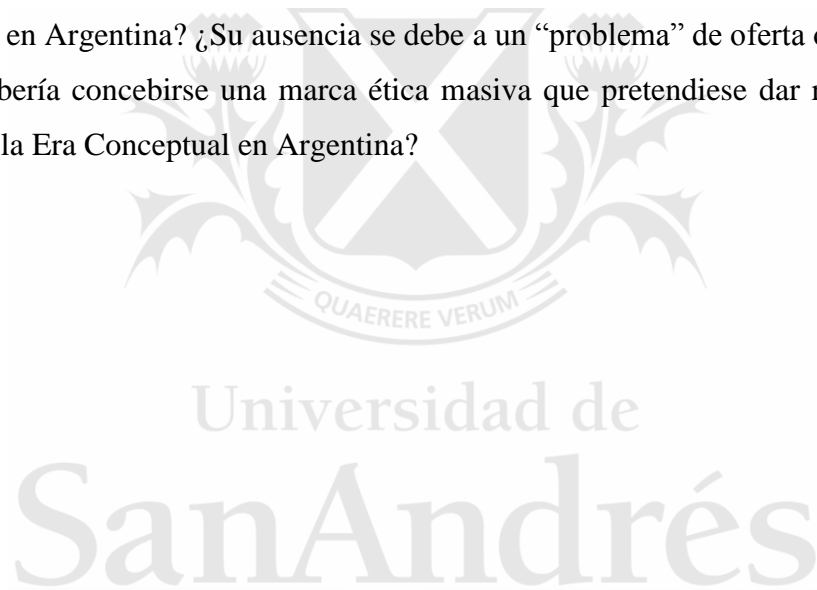
Di Marco (periodista de La Nación) sostiene: *“Después del hippismo, la autoayuda y la new age, nuevas formas de búsqueda espiritual y equilibrio interior hacen furor en las clases medias urbanas de la Argentina, en una suerte de revolución cultural que combina meditación, ecología, yoga, respiración, y que, a diferencia de anteriores corrientes alternativas, seduce también al establishment empresarial y político”* (Di Marco, 2009)

Di Marco (2009) sostiene su argumento señalando qué manifestaciones “espirituales” se observan en Argentina: similar a las manifestaciones mencionadas respecto al primer mundo, encontramos que el Arte de Vivir experimenta un notable crecimiento y

popularidad (incluso el actual Jefe de gobierno Mauricio Macri firmó un convenio con Ravi Shankar para llevar las enseñanzas del Arte de Vivir a las escuelas porteñas que todavía no se ha implementado), los libros sobre auto-ayuda y espiritualidad son *best sellers* (Ej. “*El Combustible Espiritual*” de Ari Paluch y “*El Secreto*” de Rhonda Byrne); el Yoga es una práctica de dominio público con nuevos centros abriendo cada día. ( Di Marco, 2009)

Frente a estas tendencias, las marcas que abracen ideales éticos pueden llegar a dar respuesta a la búsqueda de sentido y felicidad que se busca a través de la espiritualidad.

En segundo lugar, se debería evaluar qué marcas se constituyen alrededor de ideales éticos y cuan exitosas son. En caso que no existan grandes marcas, una posible pregunta de análisis podría ser: ¿A qué se debe la ausencia de marcas de consumo masivo alrededor de ideales éticos en Argentina? ¿Su ausencia se debe a un “problema” de oferta o de demanda? O ¿Cómo debería concebirse una marca ética masiva que pretendiese dar respuesta a las demandas de la Era Conceptual en Argentina?





## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker D. “*Building Strong Brands*”, The Free Press; Estados Unidos, 1996.
- Alderuccio, ML. “*La auto-expresión de los Jóvenes Profesionales Argentinos a través de las marcas de indumentaria*” Trabajo de Licenciatura en Administración, Udesa, 2009.
- Authentic Business, “*Enterview with Peggy Newman*”.  
<http://www.authenticbusiness.co.uk/suppliers/cafedirect/> (Consultado 20/04/2011)
- Barr, S (a). “*Our Uniqueness: Building a New Identity for our Brand*”, 2005.  
[http://guide.cafedirect.co.uk/go/our\\_uniqueness.html](http://guide.cafedirect.co.uk/go/our_uniqueness.html) (Consultada: 20/03/2011)
- Barr, S (b). “*Cafédirect catches the London Eye*”, Brand Strategy, June 2005,
- Blog de Cafédirect (a), 2011. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/8430>  
(Consultada: 10/04/2011)
- Blog de Cafédirect (b), 2011. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/8551>  
(Consultada: 15/04/2011)
- Blog de Cafédirect (c), 2010.  
<http://www.cafedirect.co.uk/archives/6147> (Consultada: 15/04/2011)
- Blog de Cafédirect (d), 2011. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/8755> (Consultado: 20/04/2011)
- Blog de Cafédirect (e), 2010. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/6747> (Consultado 03/05/2011)
- Blog de Cafédirect (f), 2010. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/8066> (Consultado: 05/05/2011)
- Blog de Cafédirect (g), 2010. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/7343> (Consultado: 05/05/2011)
- Blog de Cafédirect (h), 2011. <http://www.cafedirect.co.uk/archives/9536> (Consultado: 02/05/2011)
- Brand Strategy, “*Cafédirect has lift-Off at the Edingburgh Festival*”, June, 2003.
- Bylund y Mondelli, “*A Review of Creating a World without Poverty*”, 2009.  
[http://www.ejsd.org/docs/REVIEW\\_OF\\_CREATING\\_A\\_WORLD\\_WITHOUT\\_POVERTY.pdf](http://www.ejsd.org/docs/REVIEW_OF_CREATING_A_WORLD_WITHOUT_POVERTY.pdf) (Consultado el 10/05/2011)

- Cafédirect (a), “Ownership”, <http://www.cafedirect.co.uk/discover-our-difference/our-beliefs-2/ownership> (Consultado: 25/05/2011)
- Cafédirect (b), “Gold Standard”  
<http://www.cafedirect.co.uk/discover-our-difference/our-beliefs-2/gold-standard>  
(Cosultado: 20/05/2011)
- Cafédirect (c), “World of Taste”. <http://www.cafedirect.co.uk/world-of-taste>  
(Consultada: 25/05/2011)
- Cafédirect Facebook, <http://www.facebook.com/#!/cafedirect?sk=info> (Consultada: 10/05/2011)
- Cafédirect FAQs, <http://www.cafedirect.co.uk/discover-our-difference/our-beliefs-2/ownership> (Consultado: 20/05/2011)
- Cafédirect TV, “Inspirational. Ethical Business”, 2009.  
<http://www.youtube.com/user/CafedirectTV#p/u/32/f5T5Kayi4Vg>  
(Consultado: 20/04/2011)
- Cafédirect TV, “Chocolate’s Best Kept Secret”, 2011.  
<http://www.youtube.com/user/CafedirectTV#p/u/2/FWoqBWXrUAw>  
(Consultado: 05/05/2011)
- Cafédirect TV, “The Cafédirect Container House with Wine Hemingway”, 2010.
- Cafédirect Press Release, “Cafédirect Gears Up for Growth”, 2010.  
[http://www.cafedirect.co.uk/our\\_business/newsroom/?page=2](http://www.cafedirect.co.uk/our_business/newsroom/?page=2)  
(Consultado: 20/03/2011)
- Cafédirect Press release, “Voice of the Growers”, 2009.  
[http://www.cafedirect.co.uk/pdf/press/2009\\_June\\_15\\_Voice\\_of\\_the\\_Growers.pdf](http://www.cafedirect.co.uk/pdf/press/2009_June_15_Voice_of_the_Growers.pdf)  
(Consultado: 20/03/2011)
- Chang, D. “Chang Predicts Change”, 2010. <http://www.mandylikes.com/?p=226>  
(Consultado: 05/04/2011)
- CNN Money, “Catch the New MBA Craze: Raoism”, 2006.  
[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2006/02/20/8369147/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/02/20/8369147/index.htm)  
(Consultado: 15/05/2011)

- Davies, I. “*The Rise and Stall of a Fairtrade Pioneer: The Cafédirect Story*”, *Journal of Business Ethics* 92:127–147, 2010.
- Di Marco, “*La Hora de la Espiritualidad*”, La Nación, 2009.  
<http://www.lanacion.com.ar/1104096-la-hora-de-la-espiritualidad>  
(Consultado: 27/05/2011)
- Director Magazine, “*Penny Newman*”, 2007.  
[http://www.director.co.uk/magazine/2007/4%20Apr/newman\\_60\\_9.html](http://www.director.co.uk/magazine/2007/4%20Apr/newman_60_9.html) (Consultada: 15/04/2011)
- Doonar, J. “*The Direct Approach*”, *Brand Strategy*, July/August 2004.
- Dunn, E. “*Spending on Others Promotes Happiness*”, 2008.  
<http://www.people.hbs.edu/mnorton/dunn%20aknin%20norton.pdf>  
(Consultado: 01/05/2011)
- Ecocoffee, “*Cafédirect Steams Ahead*”, 2009.  
<http://www.ecocoffeeservice.co.uk/Help--Information-4-w.asp>  
(Consultado: 20/04/2011)
- El Arte de Vivir, <http://www.artofliving.org/ar-es/node/6636> (Consultado: 11/03/2011)
- Enciclopedia Merriam Webster- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/capitalize>  
(Consultado: 20/05/2011)
- Equinox, <http://www.equinox.com/>
- Event Magazine, “*Wayne Hemingway creates Pop-up festival venue for Cafédirect*”, 2010. <http://www.eventmagazine.co.uk/news/1000805/Wayne-Hemingway-creates-pop-up-festival-venue-Cafedirect/> (Consultado: 20/04/2011)
- Fairtrade Foundation, “*Fairtrade certification and the Fairtrade Mark*”.  
[http://www.fairtrade.org.uk/what\\_is\\_fairtrade/fairtrade\\_certification\\_and\\_the\\_fairtrade\\_mark/default.aspx](http://www.fairtrade.org.uk/what_is_fairtrade/fairtrade_certification_and_the_fairtrade_mark/default.aspx) (Consultado: 20/03/2011)
- Fast Company, “*The Corporate Pursuit of Happiness*”, 2011.  
<http://www.fastcompany.com/magazine/153/the-business-of-happiness.html>

- (Consultado: 05/04/2011)
- Gilmore, J y Pine, J. *“La Economía de la Experiencia. El Trabajo es Teatro y Cada Empresa un Escenario”*, Granica, 1999
  - Gilmore, J y Pine, J. *“Keep it Real”*, 2008.  
<http://www.strategichorizons.com/documents/MarketingManagement0108KeepItReal.pdf> (Consultado: 05/04/2011)
  - Gladwell, M. *“The Tipping Point. How Little things can make a big difference”* Boston: Little Brown, 2002
  - Godin, S. *“Unleashing the Ideavirus”*, 2001  
<http://www.sethgodin.com/ideavirus/downloads/IdeavirusReadandShare.pdf>.  
(Consultado: 20/02/2011)
  - Guber, P. *“The Art of purposeful Storytelling”*, video publicado por Harvard Business Idea Cast, 2011. <http://blip.tv/hbr-video-ideacast/the-art-of-purposeful-storytelling-4848455> (Consultado: 26/05/2011)
  - Guber, P. *“The Four Truths of the Storyteller”*, Harvard Business Review, 2007.  
[http://my.ewb.ca/site\\_media/static/attachments/threadedcomments\\_threadedcomment/60982/The%20Four%20Truths%20of%20the%20Storyteller.pdf](http://my.ewb.ca/site_media/static/attachments/threadedcomments_threadedcomment/60982/The%20Four%20Truths%20of%20the%20Storyteller.pdf)  
(Consultado: 26/05/2011)
  - Haig, M. *“Brand Royalty: How the World’s Top 100 brands Thrive & Survive”*, 2004.  
[http://books.google.com/books?id=f4AJ0AU58a4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=f4AJ0AU58a4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (Consultada: 01/05/2011)
  - Heath, C y Hetah D. *“Made to Stick”* New York: Random House, 2007
  - Hekkert, P. *“Design Aesthetics: principles of pleasure in design”*, *Psychology Science*, Volume 48, 2006
  - Holt, D. *“What Becomes an Icon Most”*, Harvard Business Review, 2003
  - Insurance & Technology, *“Cafedirect: Onward and upward: Increased profitability and social impact”*, 2008  
<http://insurance-technology.tmcnet.com/news/2008/02/05/3250298.htm>. (Consultado: 20/04/2011)

- Kapferer, JN. “*The New Strategic Brand Management*” (*Creating and sustaining brand equity long term*), Kogan Page, UK and USA, 2008.
- Kapferer J.N & Thoenig J.C, *La Marca. Motor de competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Mc Graw Hill, España, 1991.
- King, P. “*Perspective of Fairtrade bodies on equitable trading and the world coffee economy*”, *International Coffee Organization*, 2004.  
[http://www.ico.org/event\\_pdfs/king.pdf](http://www.ico.org/event_pdfs/king.pdf) (Consultado: 10/04/2011)
- Koltko-Rivera, M. “*Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*”, *Review of General Psychology*, Vol. 10, No. 4, 302–317, 2006.
- La Nación, “*Celebración por la Paz*”, 2006.  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=793367](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=793367) (Consultado: 11/03/2011)
- Liberated Theatre, “*5065 Lift*”.  
[http://www.liberatedtheatre.com/page.php?pageID=5065\\_Lift](http://www.liberatedtheatre.com/page.php?pageID=5065_Lift)  
(Consultado: 03/05/2011)
- Maslow, A. “*Motivación y Personalidad*”, Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- MBA Universe, “*Find your Purpose for lasting Happiness*”, 2010.  
<http://www.mbauniverse.com/article.php?id=3284> (Consultado: 15/05/2011)
- Millwardbrown, 2011. “*Creating New Markets Through Brand Ideals*”  
[http://www.millwardbrown.com/Libraries/MB\\_POV\\_Downloads/MillwardBrown\\_POV\\_Brand\\_Ideals.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/MB_POV_Downloads/MillwardBrown_POV_Brand_Ideals.sflb.ashx) (Consultado: 08/04/11)
- Open Forum, “*The Seven Deadly sins of Business Storytelling*”, 2011.  
<http://www.openforum.com/articles/7-deadly-sins-of-business-storytelling-jennifer-aaker-and-andy-smith> (Consultado: 05/05/2011)
- Página de Facebook de “A Night at the Sack Races”  
<http://www.facebook.com/event.php?eid=169235123124032> (Consultado: 01/05/2011)
- Pearson, N. Entrevista realizadas, 2011

- Peck, H. *“Relationship Marketing: Strategy and Implementation”*, Butterworth-Heinemann, 1999.  
[http://books.google.com/books?id=kP\\_DWw07x6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=kP_DWw07x6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (Consultado: 10/05/2011)
- Pink, D. 2005 *“A whole new mind: Moving from the information age to the conceptual age”*. New York: Riverhead Books.
- Reporte Anual de Cafédirect 2008-2009. <http://www.cafedirect.co.uk/wp-content/uploads/downloads/2011/05/Annual-Report-2008-2009.pdf> (Consultado: 20/03/2011)
- Reporte Anual de Cafédirect, 2006.  
[http://guide.cafedirect.co.uk/downloads/CafeDirect\\_AR2006\\_Review.pdf](http://guide.cafedirect.co.uk/downloads/CafeDirect_AR2006_Review.pdf) (Consultado: 20/04/2011)
- Romero Gualda, M y Betés Rodríguez, K. *“Lenguaje Publicitario, la seducción permanente”*, Ariel, 2005.
- Sampieri RH, Collado CF, Lucio PB. *“Metodología de la Investigación”*, Mc Graw Hill, México, 1998.
- Semprini A. *“El marketing de la marca”*, Paidós Empresa 38, España, 1995.
- Serra R., *“El nuevo juego de los negocios”*, Norma, Argentina, 2004.
- Sow your Own –Página Web <http://sowyourown.net/the-project/> (Consultado: 15/04/2011)
- Szmigin, I; Carrigan, M; y O’Loughlin, D. *“Integrating Ethical Brands into our Consumption Lives”*, *Brand Management*, VOL. 14, NO. 5, 396–409, 2006.
- Talking Retail, *“Raise your cuppa for Red Nose Day 2011”*, 2011.  
<http://www.talkingretail.com/products/product-news/raise-your-cuppa-for-red-nose-day-2011> (Consultado: 20/04/2011)
- Tacchini ML. *“Los Nuevos Valores del Lujo”*, La Nación, 2010.  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1324599](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1324599) (Consultado: 10/03/2011)
- The Guardian, *“A Matter of Taste”*, 2011.  
<http://www.guardian.co.uk/cafedirect> (Consultado: 10/05/2011)

- The Guardian, “*Cafédirect Comments*”, 2009  
<http://www.guardian.co.uk/discussion/user-comments/Cafedirect>  
(Consultado: 03/05/2011)
- The Guardian (b), “*Climate change causing havoc to coffee and tea farmers, says Cafédirect*”, 2009. <http://www.guardian.co.uk/business/2009/oct/10/climate-change-fairtrade-food> (Consultado: 01/05/2011)
- The Guardian, “*The ethical coffee chief turning a fair profit.*”, 2007.  
<http://www.guardian.co.uk/environment/2007/mar/09/food.business>  
(Consultado: 05/04/2011)
- The Independent, “*London, We Have Lift-Off*”, 2005.  
<http://www.independent.co.uk/news/media/london-we-have-liftoff-494696.html>  
(Consultada: 02/05/2011)
- The International Association for Human Values (IAHV),  
[http://www.iahv.org/our\\_work\\_socio\\_economic\\_corporate\\_culture.asp](http://www.iahv.org/our_work_socio_economic_corporate_culture.asp)  
(Consultado: 11/03/2011)
- The Times (a), “*Women in Ethical Business Awards –vote for your winner*”, 2009.  
[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/movers\\_and\\_shakers/article6250324.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/movers_and_shakers/article6250324.ece)  
(Consultado: 20/05/2011)
- The Times (b), “*Cafédirect plans to bring its brand of fair trade to wider audience at home and abroad*”, 2009.  
[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry\\_sectors/article6531246.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/article6531246.ece)  
(Consultado: 26/04/2011)
- The Times (c), “*Cafédirect plans to bring its brand of fair trade to wider audience at home and abroad.*”, 2009.  
[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry\\_sectors/article6531246.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/article6531246.ece)  
(Consultado: 20/04/2011)

- The Times (d), “Cafédirect plans to bring its brand of Fairtrade to wider audience at home and abroad”, 2009.

[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry\\_sectors/article6531246.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/article6531246.ece)  
(Consultado: 20/04/2011)

- The North Face (Página Web)

<http://www.thenorthface.com/webapp/wcs/stores/servlet/TNFLocaleSelectionForm?storeId=10003>

- The Outdoor Foundation, “*Outdoor Recreation – Participation Report*”, 2011

<http://www.outdoorfoundation.org/research.recreation.bicycling.html>  
(Consultado 26/05/2011)

- Tranzer, B. “*Post Recession Marketing: Addressing an New, More Mindful Consumer*”, Millward Brown, 2010.

[http://www.millwardbrown.com/Libraries/MB\\_POV\\_Downloads/MillwardBrown\\_POV\\_Post-Recession\\_Marketing.sflb.ashx](http://www.millwardbrown.com/Libraries/MB_POV_Downloads/MillwardBrown_POV_Post-Recession_Marketing.sflb.ashx) (Consultado: 25/03/2011)

- Travel Blackboard, Spirituality and Tourism: “*Where is this booming Market Heading*”, 2010. <http://www.etravelblackboard.com/showarticle.asp?id=102791>

(Consultado: 15/05/2011)

- Trendspotting, “*Trends for the Future*”, 2006.

<http://www.slideshare.net/ianstewartmtv/trends-for-the-future> (Consultado: 20/03/2011)

- Wilensky, A. “*La promesa de la marca*”; Temas; Argentina; 1998.

- World Culture Fest, 2011 <http://www.worldculturefestival.org/es/index.wzi>

(Consultado: 15/05/2011)

- Yin, R . “*Case Study Research*”, 2003



# ANEXOS



## **Entrevista via e-mail con Nicola Pearson, directora de marketing de Cafédirect**

**1- Do you use a brand personality? What would you say are Cafédirect characteristics if it was a person?.**

Yes we do use a brand personality, we try to be a brand that is optimistic, passionate about what we do, playful (not taking ourselves too seriously), honest, and purposeful in what we do. We want to be the person you would want to sit next to at a dinner party!

**2- Which is the core identity, the Soul of the brand?**

Purposeful - we are a brand with a social mission to achieve about changing lives and building our grower partners communities, if we didn't set out with this clear purpose we wouldn't be what we are today

**3- How would you describe the brand identity apart from the core values? (E.g. warm, fun, artistic. The set of things that delimitate the marketing activities style for example)**

I'd say keeping things 'simple', the way we speak, our approach, we try to be expressive and create a sense of infectious enthusiasm for what we do (after all we have the pleasure of bringing people the best coffee, tea and cocoa, in what we believe is the best way), we try to keep things warm friendly and personal. We never want to talk down to people or preach.

**4- What does Cafédirect say of the person who buys it? (I.e. Self-Expressive Benefits of the brand)**

We know our buyers want to enjoy their lives, they want to have a great cup of coffee, but they also want to feel they make a difference in the world. They are outwardly focussed, interested in the world and making the future better than the past. The benefit we offer is the satisfaction that comes from a great cup of coffee that does great things. Buying

Cafedirect is a vote for a better way of doing business that puts people and planet first, and people feel good about that.

**5- What type of relationships do you want to develop with your customers? (E.g. a certain type of friendship based on unique personality traits)**

We believe in long term partnerships that add value (for the consumer, the growers and our trade customers. Partnerships only work if you have a mutual benefit, shared values a strong belief in the agenda you are trying to push, and mutual respect.

(CONTINÚA)



## Encuesta a los Consumidores de Cafédirect

### 1. What type of Cafédirect consumer are you?

- I'M SUCH A HUGE FAN! IT TOTALLY MEETS MY ASPIRATIONS!
- I'M SUCH A HUGE FAN THAT I WOULD ACTUALLY LIKE TO WORK THERE
- I like it a lot, we share the same values, always choose it
- Products are great, yes, I generally choose it
- Good brand, I choose it sometimes
- Not really on top of my list...
- Other

### 2. Which is the main reason you buy Cafédirect?

### 3. Name four words that pop up in your head when you think of Cafédirect. (Please don't let your brains interfere!)

### 4. What is Cafédirect's role in your life? (Choosing only 4; rank them between 1 and 10, allocating a higher value to the most representative role)

It helps me  
become a better  
person

It educates me

I feel less guilty  
when I consume

It helps me  
liberating from  
my social  
responsabilities

It helps me find  
meaning in my  
life

Provides me with  
delicious  
Products

Gets me in  
contact with  
what's important  
in life

Other

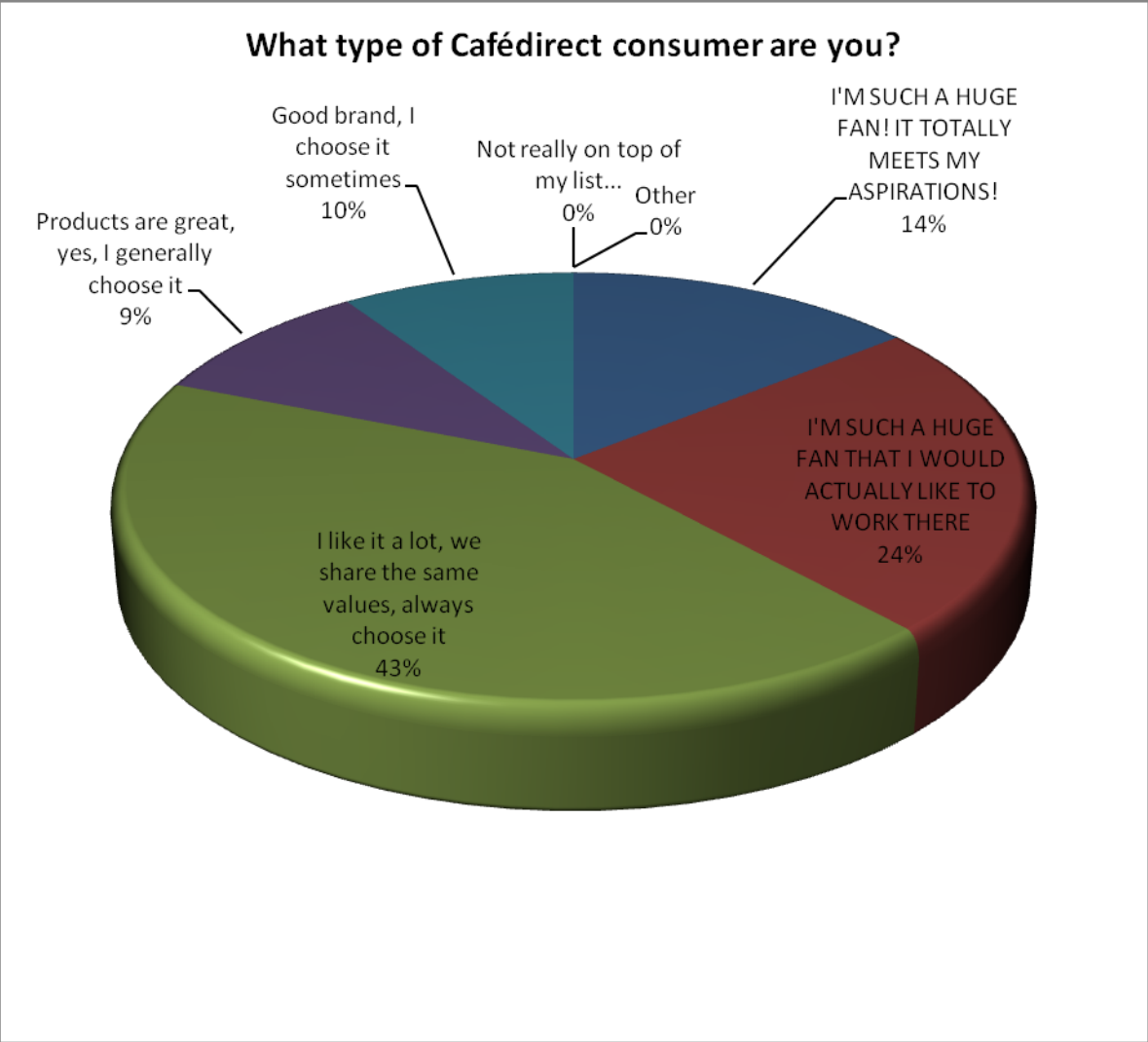
**5. How would you describe the brand as a person? Name four characteristics**

(CONTINÚA)



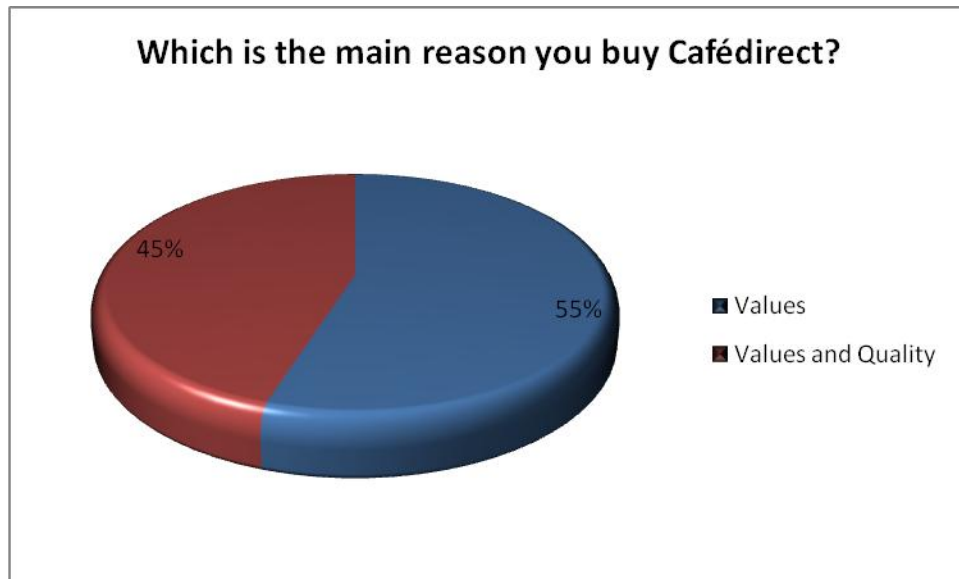
# Resultados de la Encuesta a los Consumidores de Cafédirect

## 1- What type of Cafédirect Consumer are you?



(CONTINÚA)

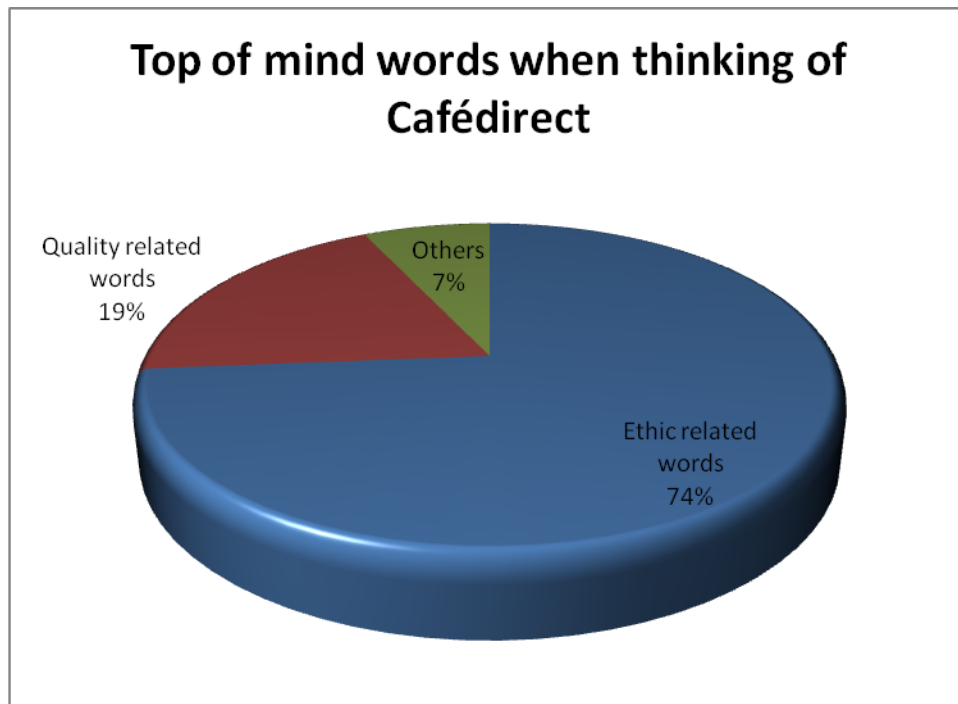
2- Which is the main reason you buy Cafédirect?



Drivers de Consumo		
Categoría	Drivers	Ponderación
Values Related Words	fairtrade	10%
	I feel I make a difference	15%
	I like the concept	5%
	I like the idea behind the product	5%
	values	20%
Value & Quality Related Words	values and quality	35%
	I feel that I make a difference and I like the product	10%

(CONTINÚA)

3- What words pop-up when you think of Cafédirect?



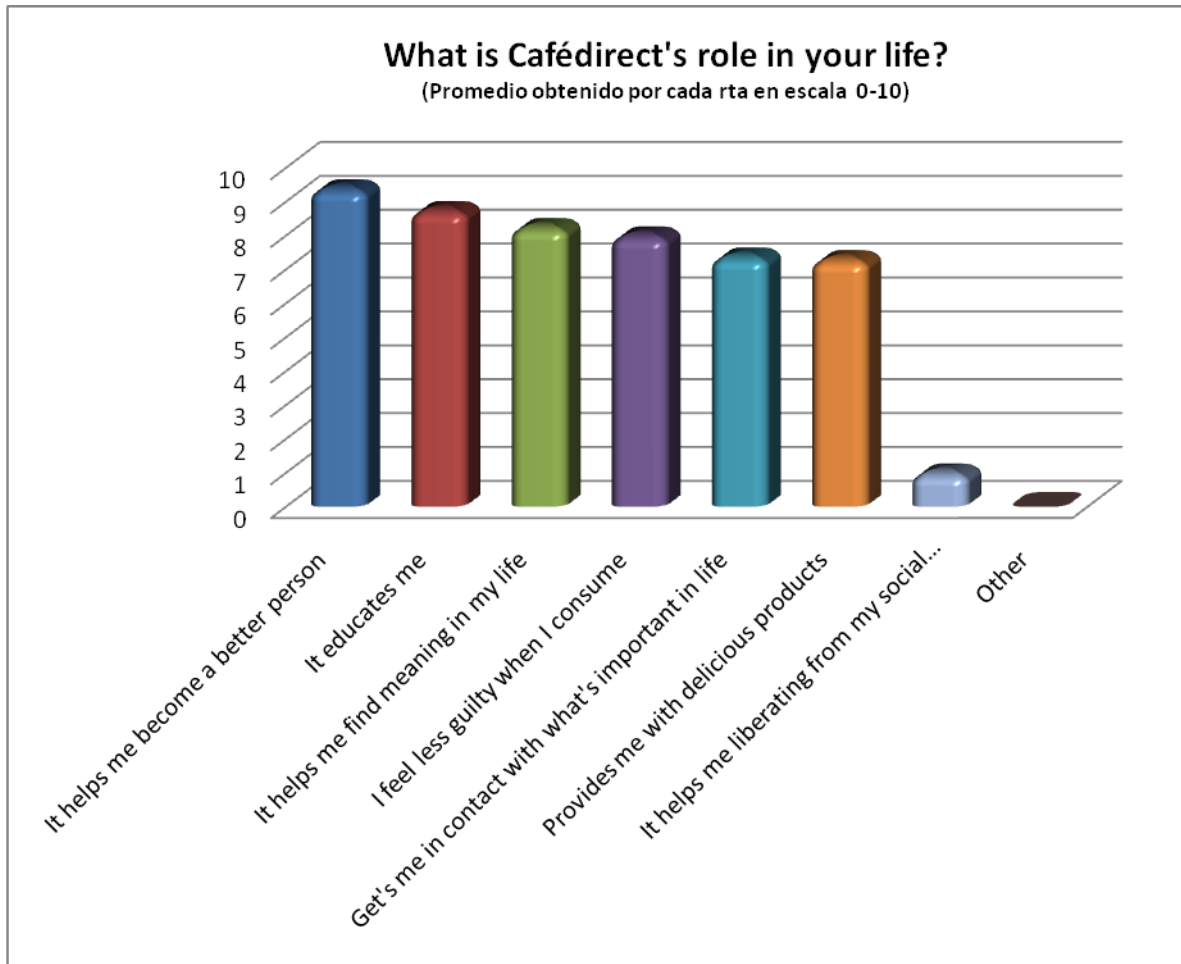
Top of Mind Words		
Categoría	Palabras	Ponderación
Ethic Related Words	ethics	14%
	fairness	12%
	growers	10%
	goodness	6%
	community	4%
	relationships	4%
	social mission	4%
	thirld world	4%
	honesty	3%
	integrity	3%
	transparency	3%
	authenticity	1%
	change	1%
	eco-friendly	1%
	positive change	1%
	sustainable	1%
	values	1%

Top of Mind Words		
Categoría	Palabras	Ponderación
Quality Related Words	coffee	5%
	artisans	3%
	flavour	3%
	premium	3%
	quality	3%
	decaf	1%
	great	1%
	pleasure	1%
Others	fun	3%
	choise	1%
	creative	1%
	culture	1%
	jungle	1%

(CONTINÚA)

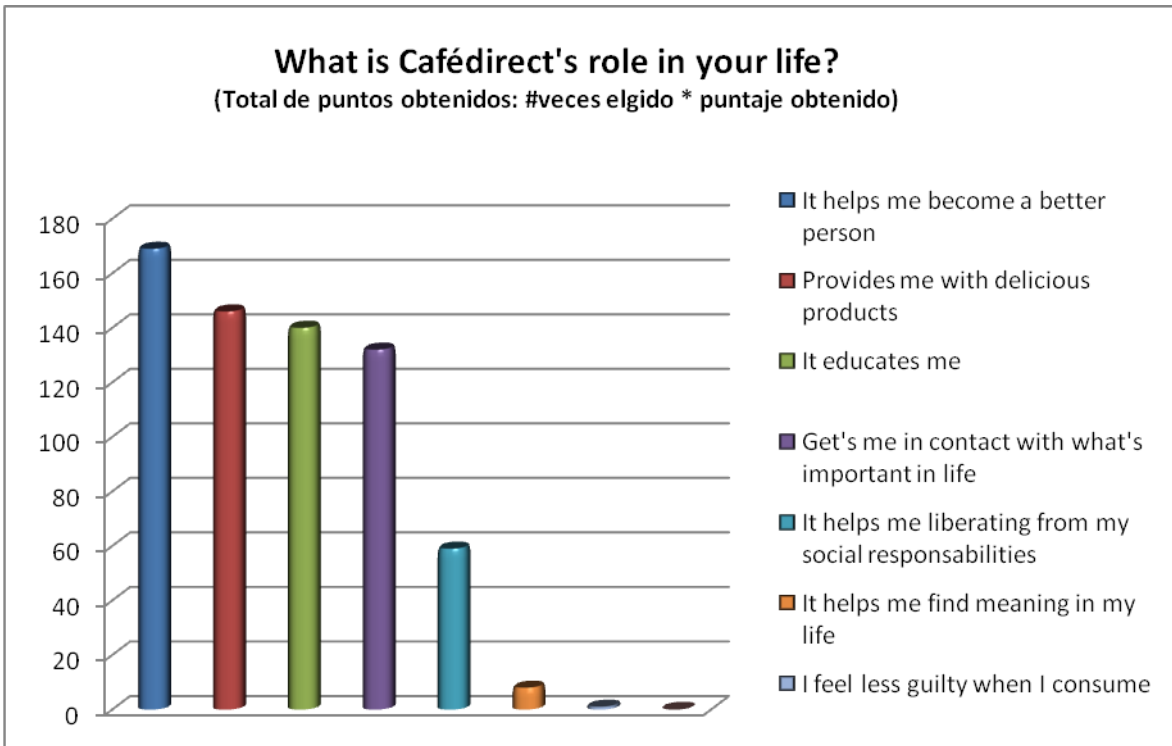


#### 4- What is Cafédirect's role on your life?



(CONTINÚA)

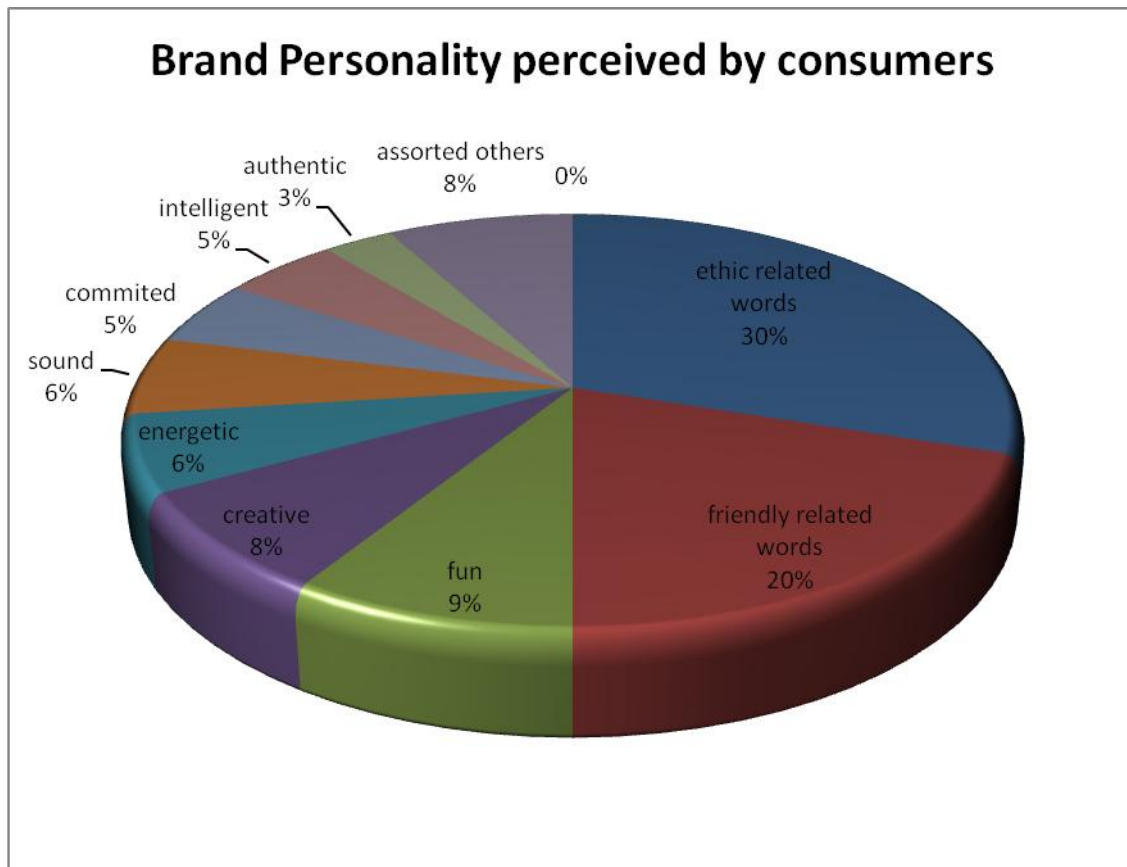
San Andrés



(CONTINÚA)

  
 Universidad de  
**San Andrés**

5- How would you describe the brand as a person?



Brand Personality		
Categoría	Características	Ponderación
Ethic Related Words	ethic	8%
	fair	6%
	honest	6%
	purposeful	5%
	good	3%
	green	2%
Friendly Related Words	warm	11%
	friendly	6%
	charismatic	3%

Brand Personality		
Categoría	Características	Ponderación
sin categoría	fun	9%
	creative	8%
	energetic	6%
	sound	6%
	committed	5%
	intelligent	5%
Varios	authentic	3%
	artistic	2%
	brown	2%
	optimistic	2%
	passionate	2%
	playful	2%

(CONTINÚA)

## Cafédirect en imágenes

### - Logo



### - Packagings





- Últimos gráficas



- Cafédirect Container House





- Cafédirect store



- Sow your Own Campaign





**#1 Preparing your handbag**  
 Give your handbag a drain hole and place on a reservoir tray to catch excess water.

**#2 Pick your strawberries**  
 Use firm-looking runner strawberries. Don't be shocked by the way they look as they are currently dormant. Once soaked in water for half an hour and planted into the soil or container they will soon start showing signs of life.

**#3 Prepare the soil**  
 Strawberries thrive best in loamy and well-drained soil. Before planting the strawberries, mix in fertilizer. Fill about 3" of your soil in the bottom of the container and lightly cover the surface with a layer of the pea gravel or small rocks. Fill the rest of the soil in the container. Leave from 1" to 2" space to the top open.

**#4 Planting**  
 Assuming you've got a medium size handbag, you can fit 2-3 strawberry plants. (Leave at least an inch apart).  
 Scoop out a hole of about 3" deep and pop in your plant, taking care that its roots are properly covered. Then add water. Plant the runners so that the spots where the shoot meets the roots level with the soil. If planted too deeply they run the risk of rotting.

**#5 Add the fertilizer**  
 according to its directions.

**#6 Add water**  
 Water the strawberries - keep the soil damp but don't over-water. Take care that the water drains out from the soil so that the strawberries aren't rotting in water.

**#7 Light**  
 Provide enough light and darkness. Strawberry plants require 16 to 18 hours of sunlight every day and enough darkness from sunset to sunrise.





CAFÉDIRECT MICRO ALLOTMENT  
 #1 - STELLA MCCARTNEY'S HANDBAG  
 RATING: EASY



Produce with pleasure. This is what organic garden tastes like.





- **Cafédirect – a Night at the Sack Races –**



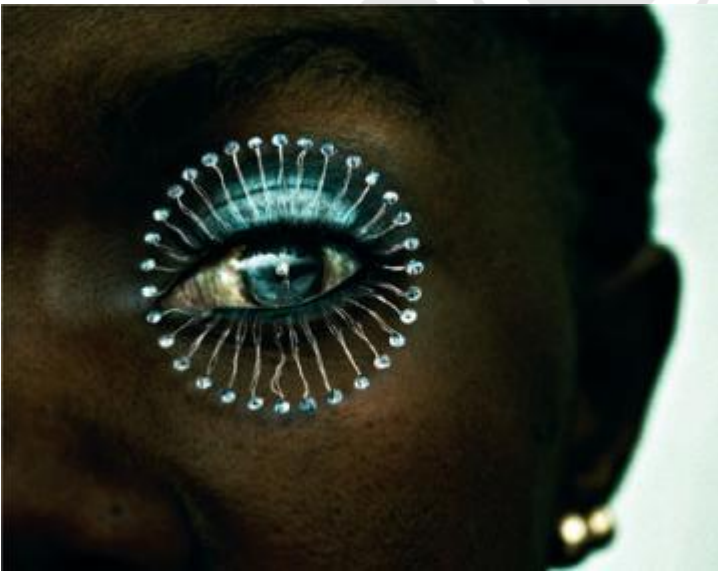
(CONTINÚA)





- **London Eye 5065**





de  
rés

(CONTINÚA)

- **The Lift 5065**



Universidad de  
**San Andrés**