



Esencial Costa Rica: el reto de construir relaciones¹

“Es uno el que tiene que ir y buscar qué es lo que hay disponible para yo poder aprovecharlo”

Hotel A, comunicación personal, 20 de octubre, 2015

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

Esencial Costa Rica, una marca para posicionarse en el mundo

El lanzamiento de la marca Esencial Costa Rica establece una etapa en la proyección del país, ya que es la primera marca formalmente planificada para posicionar a los distintos sectores productivos del país, incluyendo el turismo. Surge entonces la inquietud de cómo maneja las relaciones la marca país de Costa Rica en este ámbito, ya que el mercadeo y publicidad que se genera para turistas extranjeros y nacionales es visible, pero ¿existe una estrategia de relaciones públicas para todos sus *stakeholders*?

La experiencia turística real no sucede en un territorio vacío; una parte del contexto de la visita son los servicios

recibidos, empezando por el hotelero. Los hoteles establecen interacciones directas y sucesivas con las y los visitantes, pero en el marco de la marca país las relaciones entre empresas hoteleras licenciadas y Esencial Costa Rica han sido un campo poco explorado.

Los hoteles constituyen una mezcla de servicios individuales que al ser combinados forman la experiencia de estadía del turista.² Es por esto que la existencia e interacción de la marca país con las empresas hoteleras puede entenderse como una oportunidad de posicionamiento de la marca que debe analizarse más a fondo.

Esencial Costa Rica es una marca país joven, que cumplió dos años de su lanzamiento en el mes de setiembre de 2015; pese a no haber alcanzado su potencial, cuenta con bases definidas sobre las que estructura su acción y a partir de las cuales juzga el desempeño de las organizaciones licenciadas con la marca país. Las bases principales son los valores de la marca país (excelencia, sostenibilidad, origen, innovación y



progreso social), cada uno con sus componentes, requisitos e indicadores respectivos.

La acción de Esencial Costa Rica se gestiona desde un Comité Interinstitucional de Marca País compuesto por los superiores jerárquicos de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) -quien preside-, la agencia de promoción de inversión extranjera directa en Costa Rica (CINDE), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (Cancillería).

Relación entre Esencial Costa Rica y los hoteles licenciados

La investigación¹ arroja como resultado una situación tendiente a la carencia de vínculos, como consecuencia de la debilidad de los mismos en el sentido de la comunicación y las relaciones públicas. El vínculo tiene como objetivo lograr un beneficio o satisfacción de necesidades de forma que se nutran relaciones positivas³; es decir que el trámite administrativo del licenciamiento y el otorgamiento del uso del logotipo de Esencial Costa Rica no son suficientes. Se requiere la existencia de intereses.

El interés en el licenciamiento ofrecido por la marca país se puede abordar desde el contexto y motivo de la solicitud hecha por las empresas hoteleras a Esencial Costa Rica. La existencia de ese interés inicial es lo que permitirá el establecimiento de un vínculo a partir del cual, gracias a la creación de beneficios o satisfacción de necesidades, se nutre una relación

positiva que permanecerá mientras el interés siga existiendo de manera estable y continua⁵.

Según el Instituto Costarricense de Turismo, los hoteles ven al licenciamiento como un respaldo adicional, “un sello de garantía, de calidad, de servicio, de todos los valores que están por detrás de la marca”⁴. En ese sentido, los hoteles licenciados indican que la marca país es “la forma más adecuada de introducir al cliente internacional a lo que es el país”⁶ y con ello presentar el hotel a futuros huéspedes.

No obstante, debido a la relativa juventud de Esencial Costa Rica, estos intereses se enmarcan en un contexto de expectativa por cumplir. Es decir, existen deseos en común pero todavía no se han convertido en realidades más allá del licenciamiento. Los verdaderos “intereses en común surgen de la relación continua”⁵ diferenciándolos de una transacción que “implica sólo un intercambio y puede ocurrir una sola vez”⁵, como lo es el trámite administrativo del licenciamiento. Por eso se dice que, desde el punto de vista de la comunicación y las relaciones públicas, actualmente no se ha creado el vínculo.

Para aprovechar la inversión en una marca país, la gestión debe pasar de una transacción a una relación, de Esencial Costa Rica con sus diferentes stakeholders. El ICT necesita que la marca sea utilizada por los hoteles licenciados para darle contenido y posicionarla, entendiendo que son estas empresas las que hacen la marca tangible. Mientras que los hoteles necesitan una guía para “promover la



experiencia adecuada de cada una de las personas que toma contacto con Costa Rica⁷⁵ y así lograr que la marca se convierta en un factor de diferenciación y decisor de compra en el mercado internacional.

Si el vínculo no se construye después del otorgamiento de la licencia, si no se establecen “las técnicas y procesos que permitan desarrollar la capacidad de la organización para gestionar las relaciones con sus *stakeholders*”⁷⁵, los beneficios esperados podrían no llegar y esto provocaría una merma en el interés para la interacción.

Gestión de Esencial Costa Rica: boceto de una arquitectura posible

Aunque ICT y PROCOMER coinciden con los hoteles en que la implementación de Esencial Costa Rica colabora con su posicionamiento, la ausencia del vínculo -a la que se hacía referencia anteriormente- provoca una debilidad en la forma en que se gestionan los beneficios potenciales de la marca país para sus contrapartes.

Por un lado PROCOMER con la Gerencia de Marca País tiene una mayor cercanía con las empresas que desde Costa Rica exportan sus productos y servicios a nivel internacional; por el otro, ICT tiene un enfoque internacional para la participación en ferias turísticas y la ejecución de campañas dirigidas a

potenciales turistas extranjeros.

Desde el lanzamiento de Esencial Costa Rica hasta el momento en el que se realiza esta investigación, se observa que existen oportunidades de mejora para el acompañamiento de ICT. Aunque el ICT mantenga una gran responsabilidad y coseche éxitos en el ámbito internacional, es importante la cercanía que pueda tener en el ámbito nacional para comprender las expectativas más inmediatas de los hoteles y articular posibles relaciones de valor.

Según el punto de vista de los hoteles, existen al menos cuatro grandes posturas en relación con los beneficios que Esencial Costa Rica les ha generado desde su licenciamiento. Por un lado, el Hotel A (una empresa con amplia trayectoria en el ámbito del turismo sostenible en sus mejores expresiones) señala que ya cumplía con algunos de los estándares de la marca país por lo que no ha implicado cambios en su estrategia ni ha logrado aumentar la penetración de mercado. Esto contrasta con lo señalado por los hoteles E y F (ambos dirigidos a un público de tipo más corporativo, una mediana empresa de capital nacional y otra gran empresa con apoyo de una cadena internacional, respectivamente), quienes coinciden en que Esencial Costa Rica ha permitido el “posicionamiento de marca a nivel



mundial” y contrarresta con el período anterior en que “las entradas por turismo bajaron y que eso claramente afecta todo el sector”.

Por otro lado, el Hotel B (otro gran hotel dirigido mayoritariamente al público corporativo, tanto internacional como local, con el apoyo de otra cadena internacional) reclama una desatención por parte de ICT debido al énfasis de sus campañas en el tema vacacional y en hablarle a un único tipo de visitante (el de descanso) existiendo otros públicos importantes como el corporativo. Finalmente, el Hotel C (un hotel de tamaño intermedio y uso mixto, cuyo gestor es también gestor de otras empresas turísticas en el país) sí reconoce el aporte de la marca país gracias a “las ferias a las que nos invitan, todos los programas que ellos manejan (...) es un soporte muy grande para los hoteles de Costa Rica” y el Hotel D (otro establecimiento históricamente ligado al ecoturismo y por lo tanto comprometido con el enfoque empresarial de la sostenibilidad) considera que la marca país es un facilitador para presentar su oferta en el contexto costarricense.

Por lo tanto, solo uno de los casos muestra una congruencia mutua entre el planteamiento de beneficios y los aportes recibidos directamente, mientras que otros tres hoteles se refieren a beneficios indirectos por el posicionamiento a favor de la industria. También vale la pena resaltar que los hoteles coinciden en que ICT tiene espacio para mejorar su acompañamiento y esto podría significar una mejor comunicación de los posibles beneficios a las audiencias objetivo, con lo que presumiblemente

disminuiría la brecha en los resultados de la marca y la insatisfacción derivada de ella, ya que se “requiere establecer y entregar los incentivos y el manejo de factores que pueden afectar las decisiones de los compradores de lugares”⁶.

Arquitectura de marca: abordaje para entablar relaciones

Las relaciones entre la marca Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras se limitan prácticamente a la licencia que obtienen estas últimas. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los y las encargadas de los hoteles, no existe un seguimiento posterior por parte de ICT como gestor de la marca país en el ámbito turístico. El Hotel F afirma que “ahorita es una cosa muy estática, te dan el licenciamiento y lo que hacen es darte un uso de marca. Nosotros lo que hacemos es usar la marca en todo lo que podamos, pero de ahí no hay más”.

El soporte de la marca se ha limitado a la inclusión de elementos gráficos, lo cual representa un apoyo de Esencial Costa Rica a manera de sello o estándar de calidad. Todos los hoteles entrevistados afirman estar utilizando los recursos suministrados por la marca país. De acuerdo con el Hotel D existe un soporte reputacional que surge del uso gráfico de Esencial, “solo usar cualquier logo, cualquier marca que diga Costa Rica es un gran respaldo para la fidelidad, para que vean que de verdad estamos comprometidos y somos serios y estables”.

Aunque los aspectos visuales de una marca son de mucha relevancia, desde la perspectiva de las relaciones públicas Esencial Costa Rica debería ir más allá en su estrategia de vinculación y

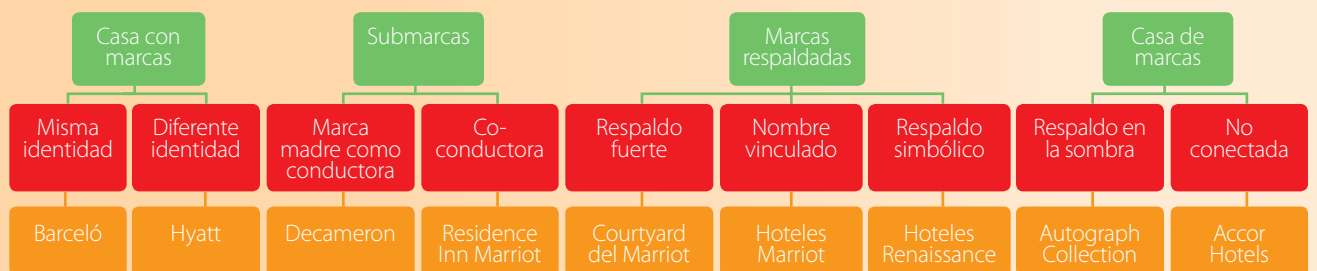
comunicación para hacer realidad sus atributos diferenciadores mediante cada hotel licenciado. La perspectiva de las relaciones públicas de la marca en un sentido amplio resalta la noción de relación como un proceso que supera el alineamiento gráfico en aplicaciones específicas, para priorizar y potenciar la vinculación por medio de una estrategia definida, con identificación recíproca de beneficios y una declaración de intereses de manera explícita. De forma tal que tanto la marca país como la hotelera trabajen en conjunto una influencia intencional sobre las percepciones que tenga el visitante extranjero durante su experiencia en el país.

Esta relación se conceptualiza en una dinámica de marcas independientes con intereses en común, por lo que debe proponerse una arquitectura de marca que comprenda las diferencias de esta gestión. En una propuesta tradicional -como la de Aaker y el branding empresarial-, este diseño parte de una misma organización, con una cartera de productos a los cuales les gestionan "influencia y valor en el consumidor, superando la

diferenciación centrada en las funciones básicas del producto (bondades asociadas al uso), hacia una estrategia enfocada en atributos simbólicos, emocionales y sociales igualmente diferenciados⁷⁷, con toma de decisión y distribución de inversión partiendo de un mismo fabricante.

En una clásica gestión de la marca, la marca "reúne en sí misma todo el contenido de un producto, la empresa que lo fabrica, su prestigio en el mercado y el poder de la empresa propietaria"⁷⁸. Sin embargo, para una marca que pretende promocionar al país "como un destino turístico, como un destino de atracción de inversión extranjera directa o bien como un destino emisor de productos de calidad"⁷⁸, la cual es administrada por varias entidades del país y debe implementarse en un amplio portafolio de empresas licenciadas, debe entenderse el espectro relacional de Aaker y Joachimsthaler como el "nivel al cual las marcas (...) se diferencian o separan en la estrategia de ejecución"⁷⁹, desde las acciones de comunicación partiendo de la disciplina de las relaciones públicas.

Tabla #1: Espectro Relacional de la Marca



Mayor Vinculación

Menor Vinculación



Partiendo de la Figura 1¹⁰, en la que el grado de vinculación aumenta de derecha a izquierda, la mayoría de los hoteles reconocen que actualmente se encuentran en uno de los estados con poca vinculación. El Hotel E cree que consiste en un respaldo en la sombra, “no creo que haya como una unión de logos o un respaldo simbólico vinculado, que los asocie. Sino simplemente, si lo utilizamos en correos electrónicos, en cotizaciones, no creo que la gente vea Esencial Costa Rica y recuerde que [Hotel E] la tiene”.

Preguntas generadoras

1. Identifique los beneficios mutuos sobre los cuales se puede basar la relación entre Esencial Costa Rica y los hoteles licenciados.
2. Partiendo de las tipologías de los hoteles mencionados en este caso (ecoturismo, cadena internacional, hotel todo incluido y turismo corporativo), seleccione una de estas categorías e identifique espacios de diálogo entre su posicionamiento e intereses y los atributos y valores de Esencial Costa Rica.
3. ¿Cuál debe ser el rol del ICT al gestionar la implementación de Esencial Costa Rica en las empresas hoteleras licenciadas?
4. ¿Qué modelo de arquitectura de marca debería utilizar el ICT para mejorar su relacionamiento con los hoteles licenciados?
5. A partir de ese modelo, ¿qué estrategias podría implementar el ICT para mejorar el posicionamiento de Esencial Costa Rica en los hoteles licenciados?

1. Este estudio de caso fue elaborado por Javier Ballesteros, Pamela Cambronero y Gloriana Ramírez tomando como base la tesis de los autores intitulada “Relaciones Públicas en la interacción entre la marca país Esencial Costa Rica y las empresas hoteleras licenciadas, en el marco de la construcción de la reputación nacional en Costa Rica” presentada en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva en diciembre de 2017 para la obtención del grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas.

2. Callarisa, L., Moliner, M. y Sánchez, J. (2012). La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. El caso de Tripadvisor en Hong Kong y París. *Papers de turisme*, (52), 89-115. Recuperado de <https://goo.gl/FBtFxr>, pp. 90-91.

3. Capriotti, P. (2007). El concepto de la relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera pública, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, (7), 65-80. Recuperado de <https://goo.gl/XQcYgr>, p. 70.

4. Ballesteros, Cambronero y Ramírez, 2017, p. 79.

5. Ballesteros et al., 2017, p. 80.

6. Gertner, D. y Kotler, P. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and

brand management perspective [Un país como una marca, un producto y más: Una perspectiva del marketing de lugares y la gestión de marca]. *Journal of Brand Management*, (9), 249-261. Recuperado de <https://goo.gl/ZDEHVf>, pp. 46-47.

7. Ortegón, L. (2014). Gestión de marca. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano. Recuperado de <https://goo.gl/F8vuJb>, p.4.

8. Ballesteros et al., 2017, p. 126.

9. Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2007). Liderazgo de marca. Bilbao: DEUSTO S.A. Ediciones. Recuperado de <https://goo.gl/tLVGKF>, p. 122.

10. Los hoteles que aparecen en esta figura ejemplifican los diferentes tipos de vínculos.