

# MARKETING

## DE LA NUEVA ERA

REVISTA SEMESTRAL



# ESCRITOS ESPECIALIZADOS

Este artículo es un texto que presenta la postura personal del analista o de un pensador (incluso de un determinado grupo de autores), respecto a un determinado acontecimiento, problema, asunto actual, de interés general o histórico, con respecto a las líneas de investigación universitarias de la Universidad San Marcos.

# ESCRITOS ESPECIALIZADOS

## LAS 4 C DE LAS CIM

Daniel Montes Toro

Universidad San Marcos

2020

La asignatura —y una vez resueltos los aspectos de análisis y formulación estratégica— converge en un apartado esencial de la implementación y de la gestión estratégica, que se fundamenta en el “hacer saber” y “hacer valer” dicha formulación. Esto significa que una vez la idea innovadora adquiere tangibilidad en cuanto a portafolio estratégico, es decir, un producto o servicio nuevo, se debe gestionar la marca, elemento que otorga identidad y reconocimiento, que debe trascender la mera nominación, puesto que formará parte de la forma estratégica del cómo se compite mediante identidad y perdurabilidad en el tiempo, aunado al porqué será reconocida —hacer valer— puesto que el mercadeo tendrá como ingrediente sustantivo el producto y la marca.

Además de argumentar el atributo diferenciador y de valor agregado que se pretende implantar en el mercado, el eje corresponde a la gestión estratégica y específicamente a lo que comúnmente se denomina estrategias de mercadeo y comunicación, con énfasis por supuesto en las comunicaciones integradas de mercadeo (CIM) que pretende incorporar aspectos integrales desde la mercadotecnia como apoyo a la gestión comercial.

Esto está determinado por la importancia que adquieren las comunicaciones para el posicionamiento de marca, diferenciación e influencia en el consumo, entre otras razones. Del mismo modo, la temática tiene su epicentro en la marca que hoy se gestiona como activo de alto impacto, mediante estrategias que pueden incrementar su valor. El mercadeo *through the line*.



—TTL— o “a través de la línea” es una nueva composición o integración de las actividades de comunicación, que involucra o trata estratégicamente la mezcla entre *ATL* —*above the line* (televisión, radio, revistas, periódicos, vallas, Internet ; todos estos componentes tiene alcance y cobertura) y *BTL* —*below the line*— (ventas personales, merchandising, eventos, patrocinio, relaciones públicas, mercadeo directo), cuyo manejo dentro del plan debe corresponder al tipo de producto, categoría en la que compite, mercado al que se dirige, presupuesto que se tiene y objetivos mercadológicos y comerciales; por lo tanto son el resultado de una combinación integrada de tácticas con enfoque para lograr mayor impacto en el mercado.

Las CIM son un componente del plan de mercadeo de una empresa y probablemente el más vistoso dado el aporte que hace sobre la marca; por lo tanto, su manejo estratégico dependerá del impacto que produzca la marca en el mercado en términos de ventas, market share, fidelización y generadora de valor. Por lo tanto, parte de la gestión que corresponde verdaderamente al plan de mercadeo tiene que ver con las CIM entendidas como alternativas para realizar la mezcla CIM entre ATL (medios masivos) y BTL (comunicación dirigida), concepto según el cual una empresa integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro y consistente con cuidado.

#### **Las 4 C de las CIM**

Para lograr el efecto proyectado, que aporte a los objetivos empresariales o del proyecto nuevo deben en su manejo garantizarse las 4C como cualidades esenciales:

1. **Coherencia:** en la mezcla de CIM. Cada medio o táctica que se implemente debe darle al conjunto de los mensajes totalidad, en el que la marca es protagonista; por lo tanto, estos mensajes deben tener relación entre sí, es decir, el contenido debe tratarse de manera única para lograr que el significado y el significante —intenciones del estratega— sean decodificados de la misma manera por el target o mercado objetivo.
2. **Consistencia:** cuando se implemente la mezcla de CIM, los elementos que la conforman deben invocar un mismo tratamiento en cuanto a contenido, que comúnmente se denomina unidad de campaña, para darle solidez a la misma y cumplir con los objetivos formulados.
3. **Continuidad:** los mensajes deben ser secuenciales y mantener su ilación en todos los medios que se utilizan en las campañas.
4. **Complementariedad:** en un plan o campaña de CIM, la suma de todos los medios y recursos utilizados se deben tratar de manera integrada y potencialmente complementarse entre sí puesto que esto potencia los esfuerzos de comunicación y por ende asegura los resultados.

Es pertinente enfatizar que la marca y su significado han adquirido dimensiones superlativas en el balance y resultados financieros de las empresas y como interés específico de los emprendedores e inversionistas, puesto que se impone como activo de alto impacto y debe ser gestionada estratégicamente, como generadora de valor. En ese sentido, la marca como atributo del producto tiene dimensiones que trascienden su nominación e identidad porque corresponde a su tratamiento estratégico el hacerla converger con los valores y mitos del mercado objetivo, más allá de un atributo racional; es decir, una marca significa para el consumidor y para el mercado algo más que lo que denota.



#### Ejemplo

El caso de un negocio innovador fue BBC (Bogotá Beer Company): más allá de ser un pub, significa para el *target* estilo y exclusividad, así como referente social de moda, que permite al consumidor integrarse a los grupos de pertenencia o referencia que son esenciales para la construcción y desarrollo de la marca.

### Evolución del consumidor

Para saber qué estrategias implementar y qué medios o recursos utilizar, se precisa conocer los cambios presentados en el consumo y la evolución del consumidor puesto que la innovación pretende a partir de la diferenciación y los valores agregados que ostente convertirse en producto o servicio para un nicho de mercado en particular, atendiendo al análisis sobre los cambios comportamentales y tendencias en nuevos hábitos de consumo e incluso nuevos satisfactores esperados frente a la oferta de las marcas. Asumiendo que el consumidor actual no es pasivo como lo era hace algunos años, sino que más bien adopta posiciones, critica, exige e influencia a otros de manera positiva o negativa de cara a las estrategias que implementan las empresas para conquistarlos, pero también existen análisis sobre el nuevo consumidor, frente a lo cual la tendencia dictamina al consumidor crossuser que es un cliente evolucionado, informado, experto, que tiene perfectamente claro lo que quiere, dejando de ser influenciado puesto que tiene múltiples fuentes de comparación a un clic para enterarse y comparar atributos, beneficios y demás aspectos o cualidades relacionadas con el producto o servicio que desee.

Dentro de la categoría de prosumidores existen comportamientos y perfiles específicos, que el estratega tiene que identificar, los tipos se presentan en la siguiente figura.

**Figura 1.** *Tipos de prosumidores.*



Fuente: Forrester Research Inc. Empowerment (2010)

De cara a esas condiciones nuevas en el mercado es conveniente señalar que esto permite tipificar y cualificar el mercado no a partir de la segmentación, sino más bien a partir de la microsegmentación y entonces el nicho irrumpe como condición estratégica. Debido a estos cambios vertiginosos, muchas empresas que asumen la innovación como una cualidad natural en su modelo de negocios determinan y a partir del análisis cuantitativo y cualitativo construyen o identifican su nicho de mercado mediante una verificación de cualidades y características que permiten establecer elementos similares (estilo de vida, patrones de consumo, gustos, preferencias, valores, cultura, a quién siguen, hobbies, aficiones, grupo con el que se identifican, etcétera) y sobre estos evaluar cuál es el satisfactor del producto que es más importante y si este permite a la empresa o al innovador diferenciarse de su competencia y de la categoría en la que compite, dado que en un contexto altamente competitivo y sin diferenciación, esta genera barreras para los competidores y disminuye los riesgos para la empresa.

Sin embargo, a algunos empresarios y emprendedores no les seduce reducir el mercado y enfocarse en un nicho particular, aparentemente es comprensible por el tamaño y los volúmenes de ventas que podrían lograr. No obstante, hay que enfatizar que mercados amplios y atomizados (muchos competidores con baja participación) exigen mayores esfuerzos y recursos, así como asumir mayores riesgos por la no diferenciación, que da como resultado bajos márgenes y alta exposición a la agresividad de competidores que tengan mayor músculo financiero o un

portafolio amplio que compense el hecho de participar en mercados indiferenciados; son mercados con mucha oferta, sin diferenciación en los que se impone únicamente el precio bajo y no se logra la lealtad del consumidor, la fluctuación de precios determina elecciones mediadas por este factor y no por las cualidades relevantes de la oferta de valor, que definitivamente sí es apreciada por el nicho, que produce menores riesgos para el empresario.

El dilema anotado aparentemente es que cuando la empresa o el emprendedor acogen la estrategia de nicho, asumen que el volumen y tamaño de mercado se encoge de manera intensa y por lo tanto dejaría de ser atractivo; realmente lo que sucede es que cuando se enfoca en un mercado de nicho el negocio se vuelve más atractivo y rentable que competir en un mercado que se comporta solo con el precio bajo, en consecuencia si el empresario o estrategia logra y le apuesta a enfocarse a un nicho de mercado, logra que los clientes realmente aprecien su marca ya que el precio es una variable secundaria, se detiene a valorar y a apreciar la innovación como atributo central, que incluso induce a la referenciación a otros consumidores a partir de la lealtad fundamentada en el valor agregado del producto o servicio.

Tratar de identificar un mercado parte de listar una serie de características que permiten segmentar, entendiéndose que esta solo se ampara en características genéricas que no permiten adentrarse en los gustos, preferencias, hábitos de consumo, estilos de vida, hobbies, composición de los grupos de pertenencia y referencia, entre otras cualidades, que facilitarían el enfoque e incluso la especialización del mercado; la mayoría de empresas —por lo menos en el país— subestiman el potencial y los atractivos que genera la especialización y optan por continuar participando en mercados saturados, que no son exigentes, que no aprecian los valores agregados de la oferta, en los que el consumidor es altamente sensible al precio y no existe fidelización, razones que retan al innovador puesto que el mismo término aduce que el producto será de nicho, lo que equivale a enfocarse en mayores márgenes, rentabilidad y generación de valor.

En cuanto a las expectativas de ventas y estimación del mercado potencial, es prudente aclarar que el tamaño de un nicho varía según las posibilidades de consolidar las cualidades del mismo y el alcance que pretenda darle el empresario, entendiéndose que esa tipificación del nicho tiene como condición estratégica y gerencial el comprender que con su tamaño la inversión es atractiva, pero que por el mito del tamaño del mercado se puede perder el enfoque y deteriorar lo innovador del producto al tratar de atender una porción más grande del mercado, en ese momento el concepto de nicho desaparecería y la empresa desaprovecharía la innovación. Importante hay que enfatizar que el tamaño del mercado, en el caso del nicho, debe ser tan especializado que faculte a partir de este y de la innovación diferenciarse de sus competidores para que el cliente lo note, lo que sería verdaderamente estratégico y permitiría competir con este atributo como verdadero satisfactor para el consumidor y por ende como generador de valor.

También el tratamiento y escogencia estratégica de un nicho de mercado debe ser asumido como algo inmanente para el emprendedor o la empresa que innova su portafolio de productos y además como alternativa para Pymes, debido a que este tipo de mercados es despreciado por grandes empresas que tienen obligatoriamente que atender

a mercados con altos volúmenes de demandas para lograr eficiencia y usos de la infraestructura, esperando bajos márgenes pero flujos de caja altos; por lo tanto, es una oportunidad que la innovación permita la diferenciación para un micro segmento que la aprecie y esté dispuesto a pagar un precio más alto por esta; en ese sentido, nicho equivaldría a tener tácticas flexibles y un conocimiento prolijo de los consumidores que lo conforman.

### **Evolución del consumidor en Colombia: el Millennials colombiano ni tan parecido ni tan diferente del Millennials global.**

*Un ejemplo para emprendedores: atender nichos de mercado sí vale la pena.*

El emprendimiento exitoso no debe necesariamente incluir aspectos de punta en términos de tecnología o conocimiento; una muestra de esto es el caso de Jugos Mamba marca que además ofrece como atributos diseño y satisfactores para el consumidor relacionados con su estilo de vida, jugos-concepto (mezcla de frutas, con nombres seductores jugo Santo, sanar el cuerpo, salvar el alma), igualmente por el tratamiento de nicho y en el caso de esta empresa es obvio entender que su distribución no es masiva, más bien es exclusiva en concordancia con el concepto de marca que quieren transmitir y en sintonía con los hábitos de compra y consumo del nicho elegido; lo que equivale a decir, que Jugos Mamba compite en un mercado especializado: comercializan en tiendas naturistas, de productos orgánicos, hoteles y restaurantes, manejando la variable P de plaza también con el enfoque anotado; en consecuencia la innovación responde a gustos y preferencias, de acuerdo con estilo de vida y hábitos de consumo.

Un nicho de mercado recientemente identificado son los Millennials, quienes tienen unas características parecidas en cuanto a su gusto por la tecnología, son cibernautas, mente abierta, les gustan los dispositivos móviles, les interesa la inmediatez de la noticia y el acceso fácil a contenidos digitales. Importante saber si esta nueva generación de consumidores tiene presencia también en el país y si se pueden identificar mediante unas características mínimas que serían universales para este.

Este grupo poblacional corresponde a los nacidos entre 1985 y 1997 aproximadamente, van a la par con la evolución tecnológica y aprecian la internet como vehículo propio de la aldea global, es decir, todo al alcance de un clic. Los sociólogos y estudiosos del consumo han caracterizado cinco elementos de esta generación, que además llama la atención de medios de comunicación, empresas y la academia, entre otros actores. Los 5 elementos son:

#### **Touch**

Los datos que respaldan esta cualidad Touch y lo tecnológico son contundentes: es evidente el incremento de las ventas de celulares e incluso se está presentando que una persona tenga dos celulares o más; del mismo modo los aparatos portables como tabletas y teléfonos inteligentes crecen en su demanda y según el Min Tic, hay en circulación más celulares que personas; datos reveladores que evidencian que el mercado de los teléfonos inteligentes crece de manera exponencial no solo porque el usuario lo tiene, sino que además la cifra se relaciona con el cambio de modelo o de tecnología; es decir, un celular de última generación se convierte en obsoleto para los



consumidores pues siempre están a la expectativa de la última novedad, cambiando incluso de marca para tener el aparato recién lanzado al mercado.

Se comporta de manera creciente: este mercado crece y el 30% de las personas que tienen celular (en poblaciones de más de 200000 habitantes), pero lo importante es enfatizar quiénes son los verdaderos usuarios pues esta cifra se hace mayor cuando se trata de una población entre los 18 y 24, quienes son los más sensibles y adeptos de las innovaciones tecnológicas; además la compra dejó de ser excluyente para los estratos más altos, dado que jóvenes de clase media y sus familias tienen dentro de sus prioridades y en la canasta de gastos el smartphone y su consumo.

## **Compartir**

Los Millennials requieren, adoptan, están y consumen las redes sociales y no les importa la privacidad, sino más bien la sobreexposición y el número de likes y seguidores que pueden lograr; además dentro de sus gustos y estilo de vida, así como en la conformación de sus grupos de pertenencia —sus iguales— o de referencia —a los que aspiran parecerse— ven como un hecho natural el intercambio de contenidos, mensajes, imágenes, opiniones, gustos, tendencias; además de esta manera se autoafirman, actualizando cada segundo su estado y envío de mensajes para buscar aceptación e identidad. Un dato que reconfirma la Ciber navegación y el consumo que se relaciona con el 80% de colombianos navegando por la red de los que el 54% lo hace diariamente. Otro dato relevante es que una de las redes sociales con mayor presencia es Facebook con más de 17 millones de usuarios (56% relacionados con la edad de los Millennials); otra red que ha alcanzado un considerable número de usuarios es Twitter —más de 8 millones de colombianos, los más activos son de la generación aludida— destaca que el acceso está ligado fundamentalmente con las tendencias, estimulando las conversaciones y opiniones sobre los temas de moda del día, catalizados por las emisoras juveniles que son las que proponen las temáticas y tópicos de interés para este grupo.

## **Comunicación instantánea**

Para esta generación, el vértigo y la inmediatez forman parte de la adrenalina que buscan en todo; también la interconexión les debe permitir el acceso a una comunicación permanente e instantánea: para este grupo los mensajes de texto, correos electrónicos son obsoletos; más bien migraron hacia plataformas más versátiles y funcionales que les garantizan estas condiciones e incluso con valores agregados (música, videos de alta definición...). El país y los operadores de telecomunicaciones tienen en su oferta paquetes que son apetecidos por esta generación y que van de la mano con la última tecnología en cuanto a los aparatos que esta población demanda (aparatos inteligentes, potentes, versátiles, de diseño...).

## Optimistas

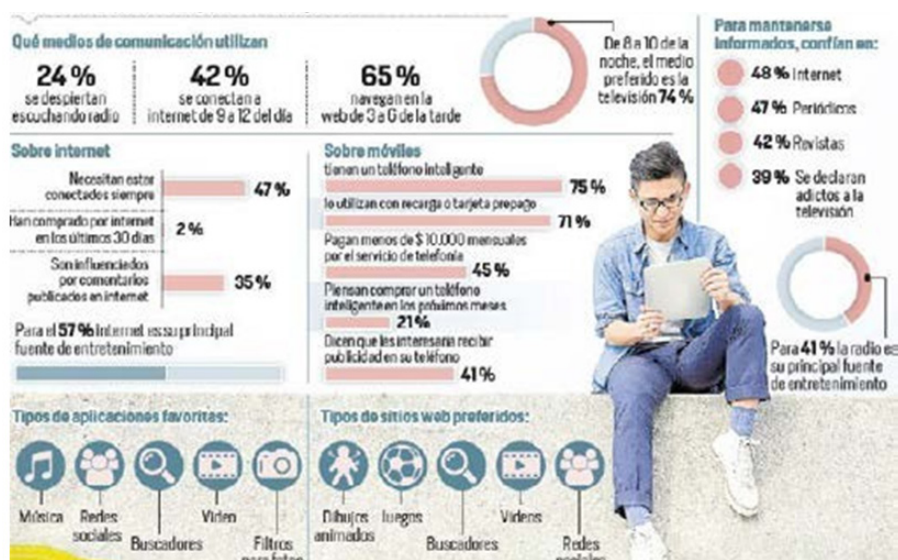
A pesar de su apertura mental y libertad expresada en viajes y despojo de atavismos, esta generación se reconoce por sus habilidades creativas, son emprendedores y encarar el futuro con optimismo. Una cualidad atractiva de esta población es el ostentar competencias de liderazgo, creen que con las posibilidades de inclusión que ofrece la tecnología existen nuevas oportunidades para todos, además consideran que pueden generar cambios sociales. Un dato para tener en cuenta es que en Colombia existe un alto porcentaje de líderes que corresponden a esta generación.

## Sus aspiraciones

En nuestro país un factor importante es el aspiracional, para este grupo tener un teléfono de última generación es el bien más apreciado y factible que el tener carro o moto; entendiéndose que según el estrato estos bienes en la escala de necesidades o deseos pueden estar al mismo nivel. En cuanto a la demanda de datos y acceso a redes los más jóvenes en el país son los más activos y también los mayores consumidores, dadas las características y estilo de vida de esta generación.

Aparte de la nominación de los nichos de mercado tratados, para el estratega es fundamental y prioritario analizar de manera profunda los hábitos de consumo pues esto facilitará enormemente la innovación desde el diseño de un producto hasta las estrategias que se deben implementar. La siguiente figura muestra datos relevantes como ejemplo de lo que debería considerar cualquier plan de mercadeo o comercial que sería el soporte para el diseño de productos y servicios.

Figura 2. Hábitos de consumo en Colombia.



Fuente: Medina. (2016)

En conclusión, existen atractivos y beneficios para la empresa y el emprendedor cuando se enfoca en un nicho de mercado; se podrían resaltar entre otros, los siguientes:

1. El nicho conduce a manejar un precio superior.
2. El nicho se convierte en una oportunidad para el innovador puesto que no es atractivo para grandes compañías con altos costos fijos.
3. Enfocarse en un nicho de mercado amerita menor infraestructura.
4. El nicho permite racionalizar los costos y gastos de venta y de mercadeo, haciéndolos más efectivos.
5. La comunicación de mercadeo es más fácil de implementar pues se trata de hacer saber y valer la diferenciación.
6. La internet y redes sociales —el mercadeo digital— permite distribución y atención de nichos rentablemente.
7. El nicho le permite al estratega concentrarse en lo importante.
8. El abordar un nicho facilita la gestión comercial.
9. La concepción de nicho permite incorporar estrategias con otras marcas afines al mismo nicho.
10. Enfocarse en un nicho es el soporte de la innovación.
11. El nicho genera menor riesgo, que participar en mercados genéricos.

### Recomendaciones para la construcción de marcas ganadoras.

Alineación estratégica: en la medida que la alta gerencia considere a la marca, la gestión del conocimiento y la innovación como los activos más importantes de la empresa y lo trasmita a cada área de la organización, este tratamiento tendrá implicaciones dentro de su estructura y en cómo los responsables de cada área o departamento los asumen como parte de su rol. Estos activos a los cuales hoy se les puede calcular su valor desde lo financiero serán inherentes a las estrategias, la filosofía, los valores corporativos y la razón de ser de la empresa.



#### Ejemplo

QUALA S.A. (Fuente: [www.quala.com.co](http://www.quala.com.co))

La misión de esta empresa se fundamenta en la importancia estratégica que les imprimen a las marcas de su portafolio que su declaración refleja: “construir y mantener vigentes marcas líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local popular en los mercados latinos con productos no perecederos”.



Fuente: <https://bit.ly/2CxS2d3>

La alineación estratégica la empiezan a esbozar desde su declaratoria de éxito que registra aspectos esclarecedores del enfoque empresarial, pues se apoyan en el conocimiento detallado del consumidor popular local y entienden que la P de plaza se hace realidad con la presencia de sus marcas en las tiendas y minimercados (85% de su operación comercial). Además, lo logran con su gente, capacitándola y dándole énfasis al capital intelectual y al desarrollo y compromiso de sus empleados, con una filosofía empresarial que tiene que ver con la agilidad, claridad de pensamiento, orientación al resultado e innovación sin desconocer las expectativas financieras de sus accionistas.

Consumidor sí, producción no: no es la capacidad instalada ni los procesos los elementos de eficiencia y competitividad, sino más bien estos indicadores se amparan en entender el mercado: cómo compra el consumidor, qué prefiere, cuándo compra, qué atributos esperan de los productos, dónde realizan la compra, cada cuánto compran, cuáles son sus preferencias, etcétera. Este conocimiento se convierte en la piedra angular de las estrategias de la empresa.

Leer las tendencias: el consumo y el consumidor evolucionan, cambian y exigen nuevos satisfactores. Las empresas que logran entender este comportamiento y las tendencias se pueden anticipar a su competencia y además desarrollar nuevos productos, nuevas promociones y estrategias de fidelización de la mano de una auscultación permanente del mercado.

Importancia de la propuesta de valor: debe ser construida en contraste con los competidores de la categoría, pero fundamentalmente debe superar las expectativas de los consumidores y que sea apreciada y valorada por estos, para lograr la fidelidad y referenciación de nuevos consumidores. La marca es dinámica y está viva: debe tratarse estratégicamente, debe tener inversión —léase branding—, además debe ser responsabilidad de toda la organización su cuidado y mantenimiento vigente en el mercado.

Las CIM son lo último: antes de invertir o implementar las CIM como variable del plan de mercadeo, la empresa debe resolver prioritariamente otros aspectos con el propósito de no generar expectativas falsas por no estar preparada frente a lo que pueden traducir las CIM o una campaña en particular. En ese sentido es vital revisar la producción y la plataforma para prestar el servicio, logística, codificación, distribución, cobertura, nicho, etcétera

### **¿Cómo medir el retorno de la inversión en la marca?**

Se ha anotado en párrafos anteriores el porqué de la importancia de la marca, acentuando estas razones se entiende que la marca de manera práctica es la que genera flujos de caja y permite las proyecciones de la empresa, desvirtuando incluso la importancia de los activos fijos pues una marca poderosa es más importante financieramente que los activos convencionales.

Para el innovador y para la empresa, se impone hoy que la marca sea manejada gerencialmente, bajo la premisa que su valor sí es mensurable y objeto incluso de valoraciones, pues a fin de cuentas en el escenario hipotético que un inversionista fuese a comprar una empresa debería analizar realmente cuánto sería la caja generada en el tiempo, cuál sería la participación en el mercado, cuáles serían los márgenes que generaría a partir de evaluar cuánto se le ha invertido —*branding*— y cuál es el retorno sobre esa inversión. Lo anterior conduce a desdeñar las posiciones subjetivas y que carecen de rigor técnico cuando se trata de evaluar y valorar este activo, insistiendo en que para hacerlo esto se relacionaría con las proyecciones de ingresos, impacto en el valor de la acción, en preferencia por parte del mercado, incluso en el mercadeo territorial en la capacidad de atraer inversión y turismo de manera sostenida (por ejemplo, el caso del Perú como marca país).

Las empresas convencionales ven la marca como algo importante, pero como elemento cualitativo; sin embargo, las técnicas y modelos de esta década requieren que la gestión de marca se ubique en el patrimonio empresarial debido a que es generadora de flujo y forma parte del balance y patrimonio para los accionistas. La marca debe ser la catalizadora de estrategias y propósitos, exige compromiso gerencial, inversión y su manejo debe propiciar la alineación entre departamentos y personas; por lo tanto, si es la dinamizadora de los flujos proyectados, su gestión se debe enmarcar así:

1. La marca debe sintonizarse a partir del nicho elegido puesto que, desde su diseño, que comprende los satisfactores que va a suplir y el diferencial competitivo, permitirá la fidelización del consumidor, la referenciación —mercadeo relacional— su posicionamiento y *brand equity* (valor percibido por el consumidor).
2. Exige dedicación y cuidado por parte de los gerentes de marca, mercadeo, la fuerza de ventas, la operación logística y toda la cadena de valor para que permanezca vigente y resista la agresividad de sus competidores en términos de resultados (participación, lealtad, etc.).
3. Racionalizar recursos y esfuerzos estimulando el enfoque como determinante de las apuestas gerenciales y de los resultados; además permite priorizar estrategias y planes de acción que se evidencian en su comportamiento de cara al mercado y su incidencia financiera al interior de la organización.
4. La marca debe ser una apuesta empresarial, además provoca interacciones con la cultura de la empresa, las habilidades y cualidades empresariales, tiene que ver con el capital intelectual de la empresa; produce sinergias entre áreas y responsables; su fin último es convertirla en generadora de valor.



#### ¡Importante!

Para que la medición del impacto que genera la marca pueda ser aplicada, se torna de suma importancia el fomento desde la alta gerencia para que esta avale la importancia de este activo y se convierta en el eje de las estrategias no solo de mercadeo, sino de las corporativas. Si es así, la estrategia corporativa será inspirada definitivamente por la marca en términos de sostenimiento y de orientación a la generación de valor.

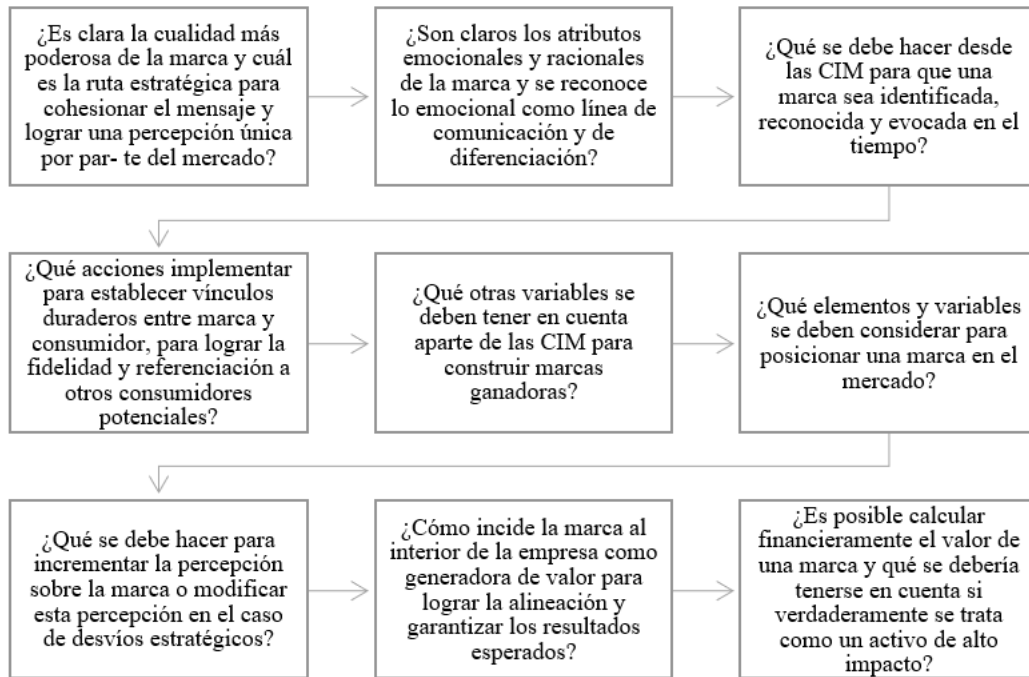
La “gestión de la marca” ayuda a las empresas y emprendedores a otorgarle su verdadero valor estratégico; por las siguientes razones:

1. Proporciona criterios de decisión para las inversiones y aportes al resultado financiero —valor— y de la operación —flujo de caja, márgenes y rentabilidad—.
2. Tiene valor y este se puede calcular mediante flujos, que pueden generar comparaciones con el desempeño de marcas del sector y genéricos, impacto en el valor de las acciones e incluso de la empresa.
3. Insta a la concentración de recursos e implementación racional de estrategias.
4. Soporta las inversiones en diseño de nuevos productos —innovación— y estrategias de implantación en el mercado.

## Retos para la empresa y el emprendedor

Para la gestión estratégica y su planificación, en el apartado que corresponde a los tópicos de mercadeo y comercialización, el eje estratégico sería la marca enfocada a un nicho —lo deseable—, esto implica para las empresas y los emprendedores reflexionar sobre los siguientes aspectos:

**Figura 3.** Reflexión para la empresa y el emprendedor.



Fuente: Elaboración propia. (2023)

Una vez discutidos y avalados los resultados de estas inquisiciones, la marca adquiere entonces una dimensión más amplia, pues se convierte en detonadora de acciones y responsabilidades; por lo tanto, su protagonismo es incuestionable y verificable como orientadora de decisiones y esencialmente como variable suprema generadora de valor y maximizadora de resultados financieros.

### ¿De dónde se parte para elaborar un plan estratégico de comunicación?

Para implementar un plan estratégico de mercadeo y específicamente para la variable del mix correspondiente a la P de promoción —hoy CIM— es natural que se parta del análisis del mercado, del nicho a atender y de las capacidades de la empresa y específicamente de lo atinente a la marca. Las tendencias de mercadeo aluden hoy a lo experiencial, a las emociones, al vínculo; lo que permite inferir que la gestión de marca, el branding como estrategia e inversión y las campañas de CIM son la vía para llegar al consumidor y establecer lazos que en definitiva conduzcan hacia la preferencia y lealtad hacia la marca.

Es importante dentro del espectro de responsabilidades de la gestión estratégica, incluir en el análisis los factores internos y externos que se relacionan con el plan, dado que al incluirlos facilitarán la toma de decisiones y serán orientadores de objetivos y planes de acción, que corresponden definitivamente a la gestión estratégica.

En esta medida, de manera ineludible se debe tener en cuenta lo siguiente:

**Tabla 1.** *Plan estratégico de comunicación.*

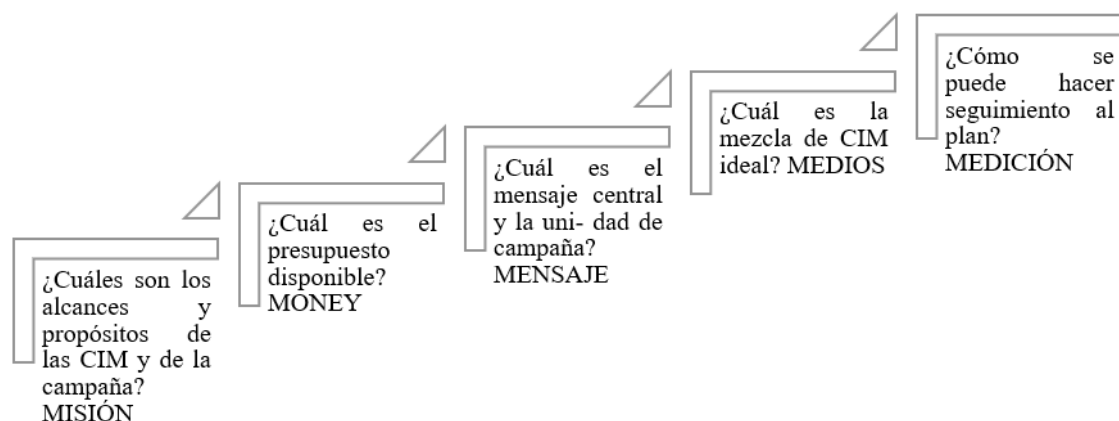
Concepto	Definición
Factores internos	Analizar brechas, virtudes, debilidades, competencias, capacidades de la organización; así como el estilo de gestión y el posicionamiento competitivo puesto que de este análisis se fortalece y nutre el plan.
Plan de mercadeo	Deben concurrir en el plan, el mix convencional de mercadeo (4 P), posicionamiento, marca, logística, cadena de valor, sistemas de información del mercado y que esto se traduzca en objetivos de mercadeo y ventas.
Cultura Corporativa	La forma de llegar al mercado debe coincidir con cómo actúa la organización y sus principios rectores.
Etapas de la empresa	Se relaciona con su curva de experiencia, presencia en los mercados y apuestas; en el caso de una empresa joven o un emprendimiento sus objetivos iniciales y en la medida que se considere esta situación, afectarán los alcances del plan, así como sus objetivos estratégicos.
Ciclo de vida del producto/marca	Entendiendo que si es innovador el planteamiento estratégico tiene unos acentos diferentes a una marca madura a la que se le implantan cambios innovadores; lo que induce a establecer rumbos estratégicos de acuerdo con la fase analizada.
Factores externos	Aquellos que forman parte del ambiente de negocios, como el comportamiento del mercado, evolución del consumidor, las estrategias de la competencia, variables de entorno; variables a considerar pues son insumo importante para la formulación de estrategias, asignación de recursos y esencialmente el planteamiento de objetivos.
Competencia	Cualidades, características, estrategias que implementan, mercados que atienden, estilo de negociación; entre otros aspectos a considerar.
Mercado objetivo	Cualidades, condiciones, comportamiento, expectativas...
Restricciones legales y sociales	Consideradas como barreras que desde el plan deben medirse y evaluar si son superables.

Fuente: Elaboración propia. (2023)

El análisis permanente de estos factores facilitará en gran medida la elección de las estrategias pertinentes, racionalizando recursos e impactando de manera eficiente en el mercado; por lo tanto, se torna exigible para la empresa y el emprendedor incorporar saberes del programa para incursionar en el pensamiento sistémico, que en definitiva habilita lo estratégico y la toma de decisiones.

El plan estratégico de comunicación parte de las 5 M y en la medida que se analicen en detalle, facultarán al líder para su implementación tomando en cuenta estos cuestionamientos:

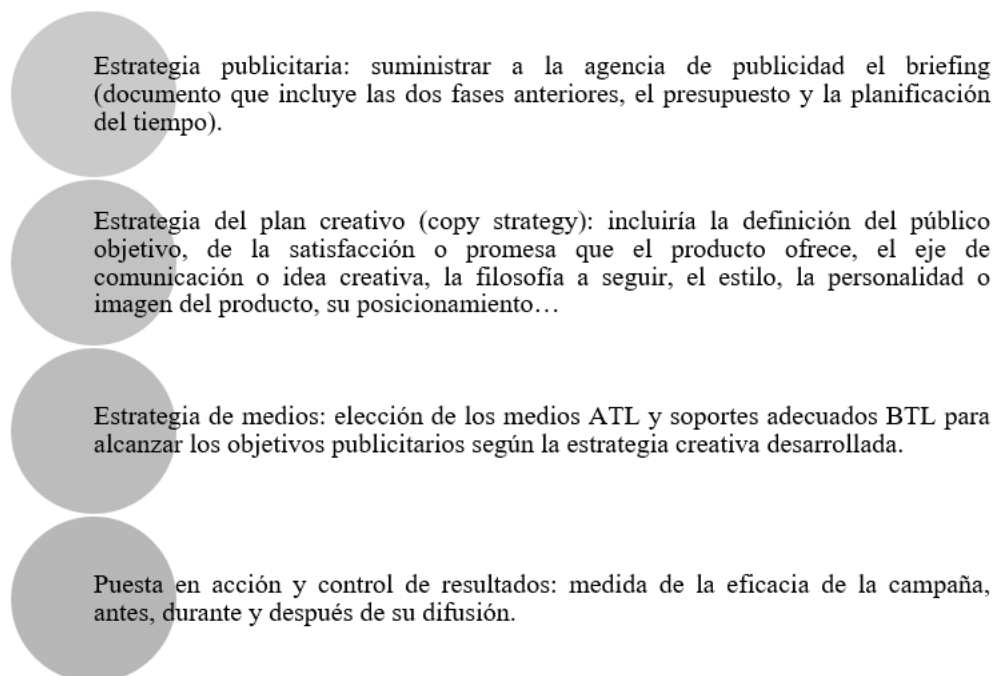
**Figura 4.** Plan estratégico de comunicación parte de las 5 M.



Fuente: Elaboración propia. (2023)

Una campaña de publicidad es una parte del mix de CIM y corresponde a un componente importante y más visible dentro del plan de mercadeo. Las fases para desarrollar una campaña son el análisis de la situación, recopilar toda la información que sirva de sustento al plan de mercadeo y derivar de este los objetivos de CIM (historia de la empresa, características de sus productos, mercado...).

**Figura 5.** Objetivos de la campaña de comunicación.



Fuente: Elaboración propia. (2023)



## El briefing y su importancia estratégica

En la medida que el briefing sea estructurado a partir de un análisis exhaustivo y que responda a las estrategias de marca y propósitos de la empresa, las campañas de comunicación tendrán mayor impacto en el mercado; por lo tanto, es imperativo su concepción para que el plan sea exitoso. Se debe tener en cuenta:

**Tabla 2.** *El briefing y su importancia estratégica.*

Pasos por seguir	Descripción de los pasos
1er. paso: análisis de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estudio del briefing (atributos y desempeño de la marca, comportamiento y evolución del mercado, características del nicho, estrategias de la competencia, la distribución, los objetivos de mercadeo, etc.)</li> <li>b. Análisis del CIM implementado por la competencia relevante (mensajes, presupuesto, mezcla de CIM que utilizan, frecuencia e intensidad con que pautan, etc.)</li> <li>c. Análisis estratégico del plan → Fase de análisis de la información.</li> </ul>
2º paso: definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Población o audiencia para impactar (target audience)</li> <li>b. Fijación de objetivos para cada elemento de la mezcla de CIM → Fase de acción</li> </ul>
3er paso: propuesta de medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del comportamiento del consumo de medios por parte del nicho elegido.</li> <li>2. Indicadores que permitan analizar y determinar la elección de elementos del mix de CIM.</li> <li>3. Fijación de la intensidad y frecuencia ideales para cumplir con objetivos, lograr eficiencia y complementariedad de la mezcla de CIM a implementar.</li> <li>4. Distribución del presupuesto por mezcla de CIM → Fase de acción</li> </ul>
4º paso: Cronogramas preliminares y presupuesto para cada elemento de la mezcla de CIM para cada campaña	<p>Cronogramas preliminares y presupuesto para cada elemento de la mezcla de CIM para cada campaña</p>
5º paso: selección de la mezcla medios principales y soportes para la campaña	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Análisis de medios (audiencia/rating/lectura bilidad, tarifas, compatibilidad con target, afinidad, etc.).</li> <li>b. Selección preliminar de la mezcla CIM.</li> <li>c. Resultados esperados frente a objetivos formulados, tarifas y análisis costo/beneficio.</li> <li>d. Selección mezcla CIM definitiva</li> </ul>
6º paso: elaboración del calendario de pauta o acciones de CIM presupuesto por cada elemento	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen de la campaña</li> <li>2. Fijación discriminada del presupuesto total, desagregado por variable de las CIM, tiempo de la acción</li> </ul>
7º paso: Confirmación de planeamiento estratégico y resultados a alcanzar (evaluación de lo formulado)	<p>Realizar la Confirmación de planeamiento estratégico y resultados a alcanzar (evaluación de lo formulado)</p>

8° paso: recomendaciones estratégicas para negociar con agencias Brindar las recomendaciones estratégicas para negociar con agencias

9° paso: seguimiento Brindar el seguimiento oportuno.

---

Fuente: Elaboración propia. (2023)

## Reflexiones

Para hacer saber de la existencia de una marca en el mercado y pretender que ésta siga vigente (TOM: top of mind) así como hacer valer su atributo emocional o racional que la haga percibir como única y perdurable (posicionamiento de marca) es esencial que las estrategias de comunicación sean efectivas y medibles y verdaderamente respondan a las exigencias del mercado, marquen distancia con la competencia relevante y que los planes se sintonicen con la importancia de la marca, dada su contundencia en los resultados financieros y como generadora de valor.

La marca es consecuencia en su despliegue de las apuestas y principios empresariales; por lo tanto, es indisoluble para el mercado y es en ese sentido que se debe gestionar para que su identidad permanezca, para que sean ostensibles y apreciados sus valores y que a la postre produzca los resultados formulados.

El verdadero valor de la marca desde una perspectiva práctica se evidencia en el market share, en los márgenes, en sus proyecciones; en consecuencia, es punta de lanza de la empresa y es fin en el sentido de los resultados que logra, mediada por una gestión estratégica de avanzada. Por lo tanto, un eje competitivo es el poder concentrar esfuerzos y desplegar estrategias que tengan a la marca como protagonista y más aún si éstas son consecuencia de un proceso innovador que exige contundencia de frente al mercado, para poderlo explotar y alcanzar los retornos esperados.

Antes de formular un plan estratégico de comunicación, es importante destacar las tendencias que se imponen y que han modificado de manera sustancial la forma de hacer marketing en las empresas. Lo más notorio de las tendencias es:

1. Las redes sociales definen los contenidos, dado su uso y presencia exponencial en todos los ámbitos de la sociedad, en los que los consumidores y colectivos toman partido sobre las marcas, critican, comparten experiencias, gustos, hábitos; esto elementos formarían parte de cualquier campaña para que realmente sea efectiva.

2. El entorno digital modifica o amplía las campañas y estrategias convencionales; dados los cambios en los formatos, la manera de hacer comunicación, la inmediatez, las nuevas temáticas de interés para el receptor-consumidor, el incremento de portales de contenidos temáticos, medios de comunicación digital y blogs especializados; son entre otras herramientas útiles que pueden convertirse en medios principales de una campaña o de soporte; con el añadido que se pueden dirigir a públicos específicos y medir su impacto de manera instantánea; además de aglutinar información estratégica, dados los perfiles de quienes navegan por la red.

El problema de la marca tiene alcances en la alta gerencia; por lo tanto, su ineficacia u omisión no es imputable únicamente a los responsables del mercadeo.

Las empresas de avanzada asumen que la gestión estratégica de la marca tiene que ver definitivamente con los resultados de la operación, mejora márgenes y su gestión se hace también evidente en el balance, pues se trata de un activo poderoso como generador de valor.

Los estrategas deben reconocer que la marca es un activo estratégico del negocio y se debe manejar con disciplina y de manera permanente, asumiendo que sus resultados se dan en el largo plazo; con esta orientación, la gestión deberá incorporar a la marca de manera transversal, desde el análisis, pasando por la formulación de estrategias, objetivos y fijación de metas, dándole el alcance presentado de manera iterativa en este documento.

Hacer seguimiento al desempeño de la marca, mediado por las estrategias e inversiones permiten implementar los ajustes al plan a partir del contraste entre lo declarado como propósitos y el nivel de desempeño alcanzado en la auditoría permanente y que se debe ejecutar para el tratamiento meticuloso de este activo.

Para construir una marca ganadora; se parte del análisis exhaustivo que recorra de manera minuciosa la categoría en la que va a competir la innovación, así como las condiciones del mercado; además de los posibles elementos de la innovación que se deberán constituir como atributos, bajo el entendido de la diferenciación como cualidad inmanente de la innovación. Esto conducirá a la implantación de una marca ganadora en el mercado, dados sus diferenciadores, ventaja única y una promesa de valor relevante para el mercado.

El branding dentro de la gestión se incluye como parte crucial de la inversión estratégica —desde el diseño innovador, hasta el consumo, con las estrategias que inciden en la demanda y mantenimiento de la marca en el mercado— que apuntala la marca en el mercado, le imprime vigencia, provoca demanda en nuevos compradores a partir de la fidelización. Además en cuanto al estilo de comunicación de marca, este debe concebirse bajo la intención de construir vínculos afectivos entre el consumidor y la marca, reconociendo que el comprar una marca tiene implicaciones tanto racionales como emocionales, siendo estas últimas insuperables por la competencia; por lo tanto desde el planteamiento estratégico el branding debe considerarse como fórmula para alcanzar las ventas, la perdurabilidad de la marca, la demanda sostenida, la diferenciación, el posicionamiento y por ende el impacto para el mercado y para los accionistas.

Las empresas que tratan la marca como activo generador de flujo de caja y rentabilidad, dimensionan el efecto financiero de su adecuada gestión y la incorporan como insumo crítico para seguimiento de los indicadores, ya que aporta al análisis financiero y valor de la empresa, de acuerdo con su desempeño en el mercado.

El axioma del marketing actual es la inversión en la marca —branding— exigiendo a los profesionales de la empresa que trabajan en el departamento de mercadeo, que los argumentos cualitativos son necesarios; pero si la premisa es que la marca es un activo, se puede inferir que lo que no se mide en una organización no existe o carece de importancia estratégica. Por lo tanto, la simbiosis entre mercadeo y ventas es exigible para atender tanto el posicionamiento de marca, pero esencialmente evaluar el aporte de la marca a la operación en términos financieros y el valor que esta debe reflejar en el balance.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, O. (2004). *La gestión estratégica en la creación de valor para las empresas*. Madrid, España: Ediciones Deusto – Planeta de Agostini
- Bas, E., y Guilló, M. (Eds.). (2012). *Prospectiva e innovación* (vol. 1: visiones). Madrid, España: Plaza y Valdés.
- De Pietro, S., Hamra, P. (2010). *Diseñar hoy: visión y gestión estratégica del diseño*. Buenos Aires, Argentina: nobuko
- Göni, J. J. (2014). *Estrategia empresarial e innovación*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hax, A., y Majluf, N. (2014). *Lecciones en estrategia*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Leiva, J. C. (2013). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). *Cómo describir la estrategia competitiva a través del mapa estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Medina, E. (20 e3 septiembre de 2016). *Abran paso 'millennials', llegó la generación Z*. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/la-generacion-z-y-los-millennials-44619>
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, L. (2014). *Diseño: estrategia y táctica*. México D. F., México: Siglo XXI Editores.
- Salazar, N. (2011). *Gestión estratégica de la demanda*. Bogotá, Colombia: CESA.
- Saltos, J. G., González, L. E., y Santiago, N. I. (2017). El valor de marca y la competitividad de Pymes: un estudio de construcción teórica a partir de la deducción científica. *Revista Publicando*, 4(10), 540-553.
- Scharch, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Trías, F., y Kotler, P. (2011). *Innovar para ganar*. El modelo ABCDEF. Madrid, España: Empresa Activa.
- Van den Bergh J., y Behrer, M. (2014). *La generación Y quiere más que marcas cool*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.
- Van den Berghe, E. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.